



BACHELORARBEIT

Michael Meyenberg

**Freiwilligenarbeit im Sport am
Beispiel des Eidgenössischen
Turnfests 2013**

2013

BACHELORARBEIT

Freiwilligenarbeit im Sport am Beispiel des Eidgenössischen Turnfests 2013

Autor/in:

Michael Meyenberg

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

AM10sS1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

Zweitprüfer:

André Hofer

Einreichung:

Biel, 12.01.2013

BACHELOR THESIS

Volunteering in Sports at the Example of the Eidgenössisches Turnfest 2013

author:

Michael Meyenberg

course of studies:

Angewandte Medien

seminar group:

AM10sS1-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer

second examiner:

André Hofer

submission:

Biel, 12.01.2013

Bibliografische Angaben

Meyenberg Michael

Freiwilligenarbeit im Sport am Beispiel des Eidgenössischen Turnfests 2013

Volunteering in Sports at the Example of the Eidgenössisches Turnfest 2013

94 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Dies Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Freiwilligenarbeit im Schweizer Sport. Sie beleuchtet dabei die aktuelle Lage und theoretische Grundsätze in der Freiwilligenarbeit sowie im Freiwilligenmanagement. Nach dem theoretischen Teil folgt das Praxisbeispiel vom Eidgenössischen Turnfest 2013. Das Eidgenössische Turnfest ist der älteste und größte Breitensportanlass der Schweiz. Es ist ein Turnanlass für sämtliche Turner aller Altersklassen. Die Organisatoren erwarten gegen 60'000 Turnerinnen und Turner und somit fast sechs Mal mehr Teilnehmer als die Olympischen Sommerspiele. Das Eidgenössische Turnfest 2013 ist für die Durchführung der Veranstaltung auf rund 8'000 Freiwillige angewiesen. Die Arbeit durchleuchtet das Freiwilligenkonzept des Turnfests. Abschließend wird die Theorie mit der Praxis verglichen und Empfehlungen an die Organisatoren vom Eidgenössischen Turnfest 2019 und andern Veranstaltungen abgegeben.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Vorwort.....	VIII
1 Einleitung	9
2 Grundlagen Freiwilligenarbeit.....	12
2.1 Definition	12
2.1.1 Abgrenzung	14
2.2 Aktuelle Lage	15
2.2.1 Bedeutung der Freiwilligenarbeit	18
2.2.2 Swiss Olympic Volunteer	18
2.2.3 Zukunftsaussichten.....	21
2.3 Theoretische Grundlage	23
2.3.1 Determinante der Freiwilligenarbeit	23
2.3.2 Chancen und Risiken der Freiwilligenarbeit.....	28
2.3.3 Kosten	29
3 Theoretische Organisation der Freiwilligenarbeit	31
3.1 Freiwilligenmanagement	31
3.2 Aufgabenprofile der Freiwilligenarbeit.....	33
3.3 Bedarfsanalyse	35
3.4 Mitarbeitergewinnung.....	36
3.4.1 Personalwerbung.....	38
3.4.2 Personalauswahl	41
3.5 Umgang mit Freiwilligen.....	42
3.5.1 Personalführung	42
3.5.2 Personalausbildung	43
3.6 Motivation	46
3.7 Personalthonorierung.....	49
3.7.1 Materielle Honorierung	50
3.7.2 Immaterielle Honorierung	51
3.8 Kommunikation	52
3.9 Evaluation	53
4 Der Schweizer Turnsport.....	55

4.1 Schweizerischer Turnverband	55
4.2 Das Eidgenössische Turnfest	57
5 Ist-Analyse Eidgenössisches Turnfest 2013.....	59
5.1 Portrait Eidgenössisches Turnfest 2013	59
5.1.1 Organisation	61
5.1.2 Aufgabenbereiche.....	66
5.2 Freiwilligenkonzept Eidgenössisches Turnfest 2013.....	70
5.2.1 Vor dem Turnfest	70
5.2.2 Während dem Turnfest	76
5.2.3 Nach dem Turnfest	78
6 Gegenüberstellung Theorie und Praxis.....	79
6.1 Auswertung	79
6.2 Empfehlungen.....	82
7 Danksagungen	85
Literaturverzeichnis	LXXXVI
Anhang.....	XC
Eigenständigkeitserklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Beteiligung nach Bereichen	16
Abb. 2: Beteiligung nach Altersgruppen	16
Abb. 3: Mitarbeiterstruktur Schweizer Vereine	17
Abb. 4: Zertifikat Swiss Olympic Volunteer	20
Abb. 5: Determinanten der Freiwilligenarbeit	23
Abb. 6: Motivhaltung der Freiwilligen nach Geschlecht	26
Abb. 7: Checkliste für Aufgabenprofile	34
Abb. 8: Gewinnung der freiwillig Engagierten im Sportbereich	38
Abb. 9: Wirkungsgrad der Kommunikationsmittel UEFA Euro 2008.....	40
Abb. 10: Die Maslowsche Bedürfnispyramide	47
Abb. 11: Erwartungshaltung materielle Honorierung UEFA Euro 2008.....	51
Abb. 12: Die häufigsten Sportangebote der Sportvereine	56
Abb. 13: Eidgenössisches Turnfest 1932 in Aarau.....	58
Abb. 14: Logo Eidgenössisches Turnfest 2013	59
Abb. 15: Organigramm Trägerverein Eidgenössisches Turnfest 2013.....	62
Abb. 16: Organigramm Organisationskomitee	64
Abb. 17: Meilensteine Helferrekutierung,	71

Vorwort

Ohne Ehrenamtliches Engagement geht im Schweizer Sport gar nichts – zu dieser vielleicht leicht überspitzten Aussage stehe ich nach nunmehr 30 Jahren professionellem Wirken in eben diesem Schweizer Sport. Im Verlaufe dieser Jahre durfte ich unzählige ehrenamtliche Engagements live mit erleben, sei es im Sport-touristischen Umfeld, im Breitensport, im Spitzensport, auf Funktionärsstufe oder auch rund um Veranstaltungen. Diese ehrenamtlichen Arbeiten waren teilweise derart eindrücklich gut, kompetent, menschlich und von innerem Feuer genährt, dass ich mir daneben mit meiner bezahlten Sportarbeit fast etwas bescheiden und deplatziert vorgekommen bin. Was macht den Unterschied? Für mich ist es dieses weitestgehend selbstbestimmte, auf intrinsischer Motivation basierende Wirken in einem durch mich frei gewählten Themenfeld. Auf dieser Ausgangslage haben sich bei mir mittlerweile weit mehr als 2 Jahre ehrenamtliche Tätigkeiten summiert und ich bereue keine Stunde.

Das Ehrenamt mag nicht alles sein im Leben - aber ich bin sicher: Sport ist nichts ohne Ehrenamt. Insofern begrüße ich die vorliegende Arbeit sehr und hoffe, dass auch wir hier beim Eidgenössischen Turnfest unser Volunteer-Management täglich optimieren mögen.

Fränk Hofer

Direktor Eidgenössisches Turnfest 2013

1 Einleitung

Ohne die Arbeit vieler Freiwilligen läuft im Sport wenig, im Schweizer Sport noch viel weniger. Die Palette der verschiedenen Aufgaben ist groß. Sei dies als Mitglied des Vorstands, als Trainer einer Jugendmannschaft oder als Helfer an einem Verpflegungsstand während eines Sportanlasses. Rund 700'000 Personen stellen ihre Freizeit als ehrenamtlicher Mitarbeiter oder freiwilliger Helfer dem Schweizer Sport zur Verfügung [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 119]. Sie nutzen ihr Können um anderen Menschen persönlich helfen zu können. Dies ist nur eines von vielen verschiedenen Motiven.

Als das Rückgrat des Sports bezeichnet der Schweizer Sportminister Ueli Maurer die Ehrenamtlichen [vgl. Die Ehrenamtlichen sind das Rückgrat des Schweizer Sport, www.baspo.admin.ch]. Gar als unbezahlbar wird die Arbeit der Freiwilligen vielfach tituiert. Solche oftmals so dahingesagte Floskeln können aber mit realen Zahlen bestätigt werden. Eine im Jahr 2005 durchgeführte Studie zeigt, dass die Schweizer Sportvereine jährlich rund 1.12 Milliarden Schweizer Franken umsetzen. Müssten sie nun die freiwillig geleistete Arbeit selbst entschädigen, würden Kosten in der Höhe von rund 1.6 Milliarden Schweizer Franken entstehen [vgl. Pro Schweizer Sportverein wird im Schnitt gut 2'000 Stunden Freiwilligenarbeit geleistet, www.vmi.ch]. Folglich wäre der Schweizer Sport nicht in der Lage diese Arbeitsleistung zu bezahlen, auch wenn sie ihren ganzen Umsatz in die Entschädigung der Freiwilligenarbeit stecken würde. Der Schweizer Sport könnte also in dieser Form ohne das Ehrenamt nicht existieren.

Auch für sportliche Großveranstaltungen haben freiwillige Helfer eine enorm große Bedeutung. Nicht zuletzt dank den rund 70'000 Volunteers waren die Olympischen Spiele 2012 in London so erfolgreich, wie sie schlussendlich waren [vgl. Die eigentlichen Stars von London, www.tagesanzeiger.ch]. Wer das Glück hatte und vor Ort sein konnte, kam an Ihnen nicht vorbei. Dank ihrer steten Hilfsbereitschaft prägten sie die Atmosphäre vor Ort entscheidend und hinterließen einen nachhaltigen Eindruck für Großbritannien, die Stadt London und nicht zuletzt auch für den Sport. Der UEFA-Präsident, Michel Platini, äußerte sich im Rahmen der

UEFA Euro 2008 wie folgt: „Die Volunteers sind oft die erste Anlaufstelle für Tausende von in- und ausländischen Fans. Ihr Wissen und ihre Begeisterung sind die Visitenkarten der Veranstaltung. [...] Ohne den Einsatz der Volunteers könnte eine Veranstaltung dieser Größenordnung nicht stattfinden“ [Freiwillige bei Events, www.bauerpat.net]. Dies zeigte sich im August 2012 in London.

Dasselbe gilt auch für das alle sechs Jahre stattfindende Eidgenössische Turnfest. Es ist der größte und älteste polysportive Anlass der Schweiz. Zum ersten Mal fand das Fest 1832 zur Gründung des Schweizerischen Turnverbandes statt. Mit 60'000 Turnerinnen und Turner stellt das Eidgenössische Turnfest fast sechs Mal mehr Teilnehmer als die Olympischen Sommerspiele 2012 in London [vgl. Olympia Fakten, www.olympia.ard.de]. Die Organisatoren des Eidgenössischen Turnfests 2013 in Biel rechnen mit einer Zahl von 8'000 Helferinnen und Helfer, die zum erfolgreichen Gelingen des Anlasses beitragen sollen [vgl. Das ETF 2013 auf einen Blick, www.etf-ffg2013.ch]. Im Oktober 2012 wurde Aarau bereits als nächster Austragungsort des Eidgenössischen Turnfests 2019 bestimmt [vgl. Eidgenössisches Turnfest 2019 in Aarau, www.sport.sf.tv].

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich im ersten Teil mit der theoretischen Ausgangslage der Freiwilligenarbeit im Sport. Anhand literarischer Grundlagen soll die Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisation im Umgang mit Freiwilligen gegeben werden. Nach einer Ist-Analyse des Helferkonzepts des Eidgenössischen Turnfests 2013 folgt eine Gegenüberstellung der Theorie und des Helferkonzepts. Ziel ist es, schlussendlich Empfehlungen für die Organisatoren des Eidgenössischen Turnfests 2019 in Aarau und anderen Organisatoren von Sportveranstaltungen abzugeben. Eine Empfehlung für das Eidgenössische Turnfest 2013 in Biel ist aus organisatorischen und zeittechnischen Gründen nicht mehr möglich, da die Arbeiten bereits zu weit fortgeschritten sind.

Hinweis

Die meisten statistischen Werte aus der Literatur beziehen sich auf den Standort Schweiz. Teilweise wird ein Vergleich zum Nachbarstaat Deutschland gezogen, was im Text eine explizite Erwähnung findet.

In der nachfolgenden Arbeit ist in der Regel die männliche Form aufgeführt. Die Ausführungen gelten aber selbstverständlich auch für das weibliche Geschlecht.

2 Grundlagen Freiwilligenarbeit

Im nachfolgenden Kapitel werden die Grundlagen der Freiwilligenarbeit erörtert. Nach einer Definitionsbestimmung der Begriffe wird die aktuelle Lage der Freiwilligenarbeit genauer betrachtet. Im dritten Teil werden die theoretischen Grundlagen der Freiwilligenarbeit ausgeführt.

2.1 Definition

Eine begriffsinhaltliche Einigkeit herrscht im deutschsprachigen Raum nicht. Eine Reihe von verschiedenen Bezeichnungen sind in der Literatur zu finden. Ehrenamt, freiwilliges Engagement, Freiwilligenarbeit oder bürgerschaftliches Engagement sind dabei nur die geläufigsten Begriffe. Anders sieht es im angelsächsischen Sprachraum aus, wo überwiegend von Volunteering die Rede ist.

Trotz der definitorischen und begrifflichen Vielfalt besteht mehrheitlich eine Einigkeit bei bestimmten Determinanten, um den Begriff Freiwilligenarbeit, oder eben den jeweils favorisierten Begriff anzuwenden. Im Folgenden wird auf diese bestimmten Merkmale näher eingegangen.

Freiwilligkeit

Wie es der Name bereits vermuten lässt, ist die Freiwilligenarbeit ein freiwillig ausgeführtes Engagement. Emmerich beschreibt aber, dass man nicht immer von absoluter Freiwilligkeit sprechen kann. So werden zum Beispiel gelegentlich gezielt jene Menschen für ein freiwilliges Engagement angesprochen, auf die in besonderer Weise Einfluss ausgeübt werden kann oder von denen man weiß, dass sie aufgrund bestimmter Verpflichtungen die Anfrage kaum ablehnen würden. Somit ist die Entscheidung zur Übernahme eines Engagements nicht unbedingt frei von sozialen Zwängen. Trotzdem kann, solange prinzipiell eine

Handlungsalternative besteht, von Freiwilligenarbeit gesprochen werden. [vgl. Emmerich 2012, S. 28].

Adressaten

Oftmals wird Freiwilligenarbeit als eine Leistung von Menschen für andere Menschen definiert [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 32]. Dies kann aber nur teilweise als eine befriedigende Definition angesehen werden. Man denke zum Beispiel an all jene freiwillig Engagierte, die sich für den Tier- oder Naturschutz einsetzen.

Unbeantwortet bleibt jedoch die Frage, ob auch dann eine Freiwilligenarbeit vorliegt, wenn die Arbeitenden selbst zu den Adressaten zählen. Es gibt Definitionen, die behaupten, eine Freiwilligenarbeit liege nur dann vor, wenn die Leistung ein an Dritte gerichtetes Fremdwohl erzeugt, das heißt Produzent und Konsument sind nicht identisch [vgl. Emmerich 2012, S. 29]. Demgegenüber steht aber die Frage, ob ein Produzent einer Leistung, der gleichzeitig auch als Konsument auftritt, wirklich nicht als freiwillig Engagierter anzusehen ist. Es ist letztlich in der Literatur nicht vollständig geklärt.

Vergütung

Gemeinhin wird die Freiwilligenarbeit als eine unbezahlte Arbeitsleistung angesehen. Es ist allerdings üblich, den Freiwilligen eine Aufwandsentschädigung, Taschengelder, Übungsleiterpauschalen oder ähnliches auszuzahlen. Oftmals wird für derartige Entschädigungen eine Vergütungsobergrenze definiert. Eine einheitliche Obergrenze existiert allerdings nicht. Meist wird darauf verwiesen, dass die Vergütung des Freiwilligen weit unterhalb des auf dem Arbeitsmarkt zu erzielenden Arbeitseinkommens liege [vgl. Emmerich 2012, S. 31].

Zu ergänzen ist, dass das freiwillige Engagement unbedingt außerberuflich ausgeführt werden muss [vgl. Fichtner 2009, S. 5].

Tätigkeitsraum

Braun [vgl. 2011, S. 16] weist in seiner Definition darauf hin, dass freiwilliges Engagement außerhalb des sozialen Nahraums geleistet wird. So fallen

Tätigkeiten im eigenen oder familiären Haushalt aus dem Raster. Weder [vgl. 2011, S. 3] teilt dagegen in dieser Hinsicht die Freiwilligenarbeit in eine formelle und in eine informelle Hilfeleistung auf. Die formelle Freiwilligenarbeit beinhaltet institutionalisierte Tätigkeiten in Vereinen, Organisationen oder Institutionen. Die informelle Leistung hingegen umfasst den Dienst an Dritten im nachbarschaftlichen Umfeld zum einen, und zum andern die Haus- bzw. Familienarbeit.

Abschließend muss noch erwähnt werden, wie mit der Vielzahl, der oben aufgeführten Begriffen umgegangen werden soll. Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter jedem der genannten Begriffe mehr oder weniger das Gleiche. Selbst die Unterscheidungen in der Literatur sind meist sehr gesucht. Der Begriff Ehrenamt oder Freiwilligenarbeit finden im deutschen Sprachraum wohl die weiteste Verbreitung.

2.1.1 Abgrenzung

In der vorliegenden Arbeit wird künftig der Begriff „Freiwilligenarbeit“ bzw. „freiwilliges Engagement“ verwendet. Dabei soll der Begriff wie folgt definiert werden:

- Eine nicht erwerbsmäßige Tätigkeit
- Eine freiwillig geführte Tätigkeit
- Unbezahlte Leistungen, wobei Aufwandsentschädigungen ausbezahlt werden können
- Tätigkeit findet außerhalb des sozialen Nahraums statt
- Tätigkeit wird im Rahmen von Vereinen, Initiativen oder Organisationen erbracht

2.2 Aktuelle Lage

Die Freiwilligenarbeit ist in der Schweizerischen Gesellschaft nicht zuletzt wegen dem Subsidiaritätsprinzip sehr stark ausgeprägt und genießt gemäß dem Bundesamt für Statistik einen hohen Stellenwert [vgl. Weder 2011, S. 21]. Jede vierte Person führt mindestens eine unbezahlte Tätigkeit im Rahmen von Organisationen oder Institutionen aus. Das entspricht rund 1.5 Millionen Menschen [vgl. Bundesamt für Statistik 2008, S. 4]. Männer engagieren sich zu 28%, während Frauen zu 20% engagiert sind. Dies ist aber auch darauf zurückzuführen, dass Tätigkeiten wie Nachbarschaftshilfe, Kinderbetreuung, Dienstleistungen oder Pflege und Betreuung von Verwandten und Bekannten nicht mit in die Statistik gezählt wird. Diese Bereiche werden bedeutend mehr von Frauen als von Männer übernommen (26% gegenüber 15%) [vgl. Bundesamt für Statistik 2008, S. 4].

Den beliebtesten Tätigkeitsbereich verzeichnet der Sportbereich. Vor allem die Männer leisten weitaus am meisten Freiwilligenarbeit für Sportvereine. Danach kommt das Engagement für kulturelle Vereine und Interessenvereinigungen. Auch die Frauen engagieren sich am liebsten im Sport. Allerdings nicht so deutlich wie es bei den Männern der Fall ist. Knapp dahinter folgen Engagements bei sozial-karitativen Organisationen oder kirchlichen Institutionen [vgl. Abb. 1].

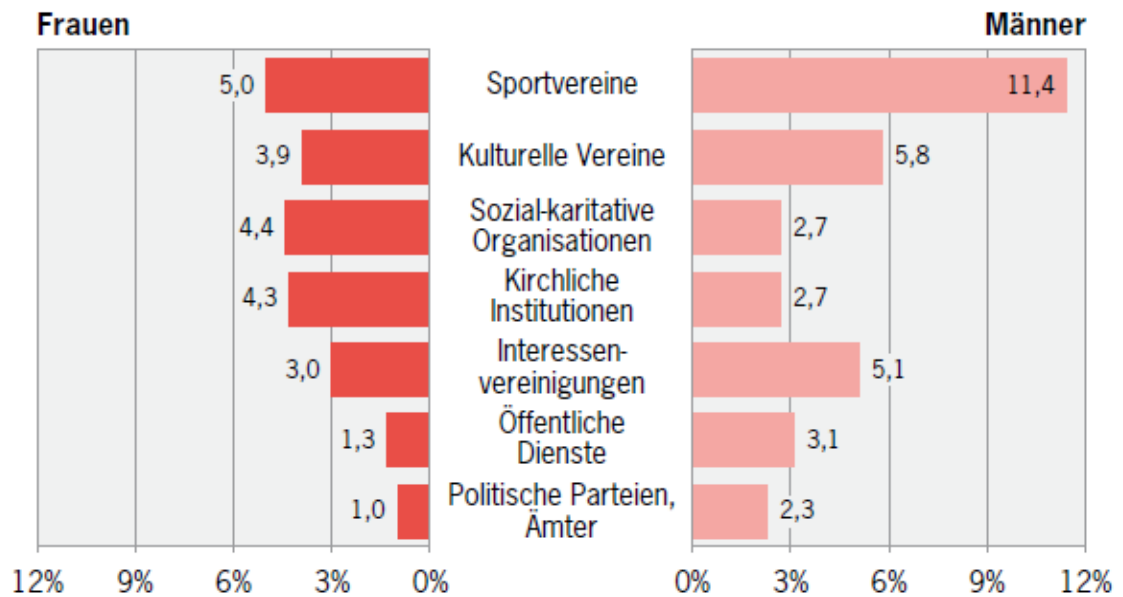


Abb. 1: Freiwilligenbeteiligung nach Bereichen, Quelle: Bundesamt für Statistik 2008, S. 5

Ein weiterer Blick auf die Statistik zeigt, dass die Beteiligung bis zu den 40- bis 54-Jährigen stets ansteigt und danach wieder langsam zurückgeht. Bei den 75-Jährigen und älteren Personen geht dann die Beteiligungsquote stark zurück. Auffallend ist, dass sich die 15-24-Jährigen ähnlich stark einsetzen wie die jüngeren Rentner [vgl. Abb. 2].

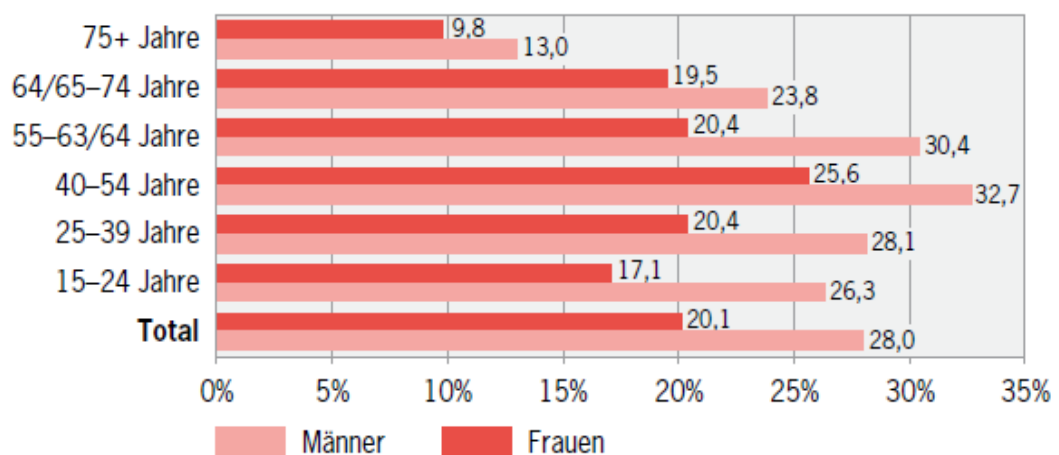


Abb. 2: Freiwilligenbeteiligung nach Altersgruppen, Quelle: Bundesamt für Statistik 2008, S. 6

Abbildung drei verdeutlicht, dass die Sportvereine hauptsächlich auf Freiwilliges Engagement bauen und die Professionalisierung einzig bei den Großvereinen bereits etwas fortgeschrittener ist. In 86 Prozent erfolgt die Vereinsarbeit

ausschließlich durch Freiwilligenarbeit. Gerade mal 14 Prozent der Mitarbeiter erhalten eine finanzielle Entschädigung von über 2'000 Schweizer Franken. Hierbei handelt es sich jedoch hauptsächlich um Teilzeitstellen mit Arbeitspensen von weniger als 50 Prozent oder um entschädigte Arbeit ohne ein festes Anstellungsverhältnis. Bloß in drei von hundert Vereinen gibt es hauptamtliche Stellen zu besetzen. Selbst bei den Grossvereinen kommen mehr als 50 Prozent der Vereine gänzlich ohne entschädigte Mitarbeiter aus [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 117-118].

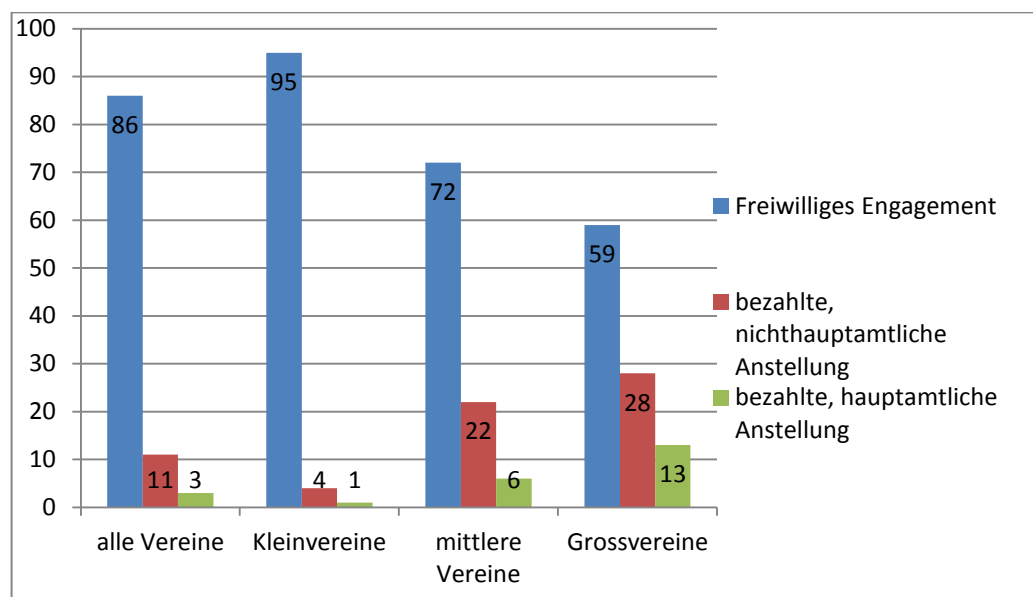


Abb. 3: Mitarbeiterstruktur Schweizer Vereine, Quelle Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 117

Der Prozentsatz der bezahlten Tätigkeiten im Vereinssport hat sich in den letzten 15 Jahren von drei auf sechs Prozent erhöht. Trotz dieses Anstiegs wird das freiwillige Engagement auch in Zukunft eine der wichtigsten Ressourcen im Schweizer Vereinssport bleiben [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 116].

Der Professionalisierungsgrad ist auf Verbandsebene etwas höher als in den Vereinen. Genauso nimmt auch bei den Vereinen der Professionalisierungsgrad zu. In den 83 Verbänden, die dem Dachverband Swiss Olympic angehören, haben rund 1'300 Personen eine bezahlte Anstellung inne. Sie teilen sich Stellenprozente im Umfang von 600 Vollzeitstellen. Trotzdem wird auch in den Verbänden viel Freiwilligenarbeit geleistet [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 118].

2.2.1 Bedeutung der Freiwilligenarbeit

Die Freiwilligenarbeit bildet das Fundament des Schweizer Sports. Wie viel die Freiwilligenarbeit im Schweizer Sport bedeutet, zeigt, was passieren würde, wenn die gesamten freiwilligen Tätigkeiten wegfallen würden. Das Fundament würde wegbrechen und alles was über ihm steht ebenfalls. Der Schweizer Sport könnte also in dieser Form nicht existieren.

Dies zeigt der Blick auf den Schweizer Vereinssport, den größten Bereich im Schweizer Sport. Darin sind über 300'000 Ämter zu besetzen. 95%, also 285'000 Ämter werden als freiwilliges Engagement angesehen. Die restlichen 17'500 Positionen werden mit Aufwandsentschädigungen von mehr als 2'000 Franken pro Jahr vergütet. Diese 285'000 ehrenamtliche Stellen entsprechen einem geschätzten Gesamtaufwand von rund 21'000 Vollzeitstellen. Müssten diese nun zu einem durchschnittlichen Stundenlohn von 43 Schweizer Franken ausbezahlt werden, entstünden Personalkosten von 1.9 Milliarden Schweizer Franken. Diese Summe entspricht in etwa der Bruttowertschöpfung aller Schweizer Sportanlagen. Darunter fallen sämtliche Bergbahnen, Turnhallen, Fitnesscenter und vieles mehr. Die 1.9 Milliarden Schweizer Franken entsprechen zudem rund einem Fünftel der gesamten Bruttowertschöpfung des Sports oder auch circa 0.4% des gesamten Bruttoinlandproduktes der Schweiz. Müsste man diese Kosten nun auf die Vereinsmitglieder abwälzen, dürfte der heute durchschnittliche Vereinsbeitrag von rund 100 Schweizer Franken um ein zehnfaches auf 1000 Schweizer Franken pro Mitglied ansteigen [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 115-117]. Die Auflistung dieser hypothetischen Zahlen zeigt, dass der Schweizer Sport und seine Vereine auch in Zukunft mit großer Mehrheit auf die Freiwilligenarbeit angewiesen sind.

2.2.2 Swiss Olympic Volunteer

Swiss Olympic ist zum einen das Nationale Olympische Komitee und zum andern der Dachverband der Schweizer Sportverbände, die olympische und nichtolympische Sportarten vertreten [vgl. Swiss Olympic: Der Dachverband des Schweizer Sports, www.swissolympic.ch].

2011, im Jahr der Freiwilligenarbeit, lancierte Swiss Olympic das Projekt Swiss Olympic Volunteer. Es ist eine Onlineplattform, auf der Sportveranstalter freiwillige Helfer für ihren Event rekrutieren können. Das Tool steht allen Sportverbänden, -vereinen und -veranstaltern offen, deren Sportart oder Disziplin einem Mitgliedsverband von Swiss Olympic unterstellt ist [vgl. Vertrag Swiss Olympic Volunteer mit Verein Eidgenössisches Turnfest 2013, S. 1].

Personen, die gerne eine freiwillige Tätigkeit bei einem Sportevent ausüben möchten, finden auf der Plattform verschiedene Veranstaltungen, die auf der Suche nach Freiwilligen sind. Über Kommunikationskanäle wie Newsletter, Website oder Social Media konnten in den vergangenen Jahren tausende Freiwillige gefunden werden. Nach der Registrierung auf www.swissvolunteer.ch kann sich eine Person für jede Veranstaltung als freiwilliger Helfer melden. Bei der Anmeldung gibt er den gewünschten Tätigkeitsbereich sowie seine Verfügbarkeit an. Weitere benötigte Angaben wie Sprachkenntnisse oder andere Qualifikationen können vom Veranstalter gewünscht werden. Für jeden Einsatz erhält der Freiwillige Volunteer Points, die im eigenen Volunteer Shop eingelöst werden können. Dabei können zum Beispiel Eintrittskarten zu Sportveranstaltungen zu vergünstigten Preisen bezogen werden. Dieses Punktesystem soll als zusätzliche Motivation dienen. Des Weiteren erhält jeder Freiwillige ein Zertifikat für alle seine geleisteten Einsätze im Verlaufe des Jahres [vgl. Abb.4]. Das Tool steht allen Personen offen, die sich freiwillig im Schweizer Sport engagieren möchten [vgl. Die Vorteile auf einen Blick, www.swissvolunteer.ch].

Abb. 4: Zertifikat Swiss Olympic Volunteer, Quelle: www.swissvolunteer.ch

Veranstalter profitieren bei Swiss Olympic Volunteer von der gezielten und vereinfachten Suche nach Freiwilligen. Die gesamte Rekrutierung kann über das Tool bewerkstelligt werden. Im nächsten Schritt kann der Veranstalter die komplette Einsatzplanung aufstellen sowie die Einsätze koordinieren. Einsatzpläne oder andere Kommunikationsbedürfnisse können durch das Tool direkt an den Freiwilligen per Mail verschickt werden. Falls der Veranstalter seine

Freiwilligen finanziell für seinen Einsatz entschädigt, kann auch dies über Swiss Olympic Volunteer bewerkstelligt werden. Großveranstaltungen wie die Eiskunstlauf-EM 2011, das Beachvolleyball Grand Slam Turnier in Gstaad oder auch der Ironman in Zürich rekrutieren ihre Freiwilligen nur noch über das Swiss Olympic Volunteer Tool [vgl. Die Vorteile auf einen Blick, www.swissvolunteer.ch].

Im Gegenzug hat der Leistungsnehmer einen Solidaritätsbeitrag an Swiss Olympic Volunteer zu entrichten. Der Beitrag bemisst sich auf 0.05% des Gesamtbudgets der Veranstaltung [vgl. Vertrag Swiss Olympic Volunteer mit Verein Eidgenössisches Turnfest 2013, S. 6].

2.2.3 Zukunftsaussichten

Die Quote der Freiwilligenarbeit ist in den letzten Jahren stets gesunken. Demographischer Wandel, gesellschaftliche Veränderungen, sinkende Vereinsbindung und steigende Anforderung sollen einige Erklärungen dafür sein. Generell ist davon auszugehen, dass sich dies auch weiterhin dementsprechend entwickeln wird [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 141].

Auf den Sport bezogen wäre nun zu befürchten, dass im Breitensport und insbesondere im Nachwuchsbereich Angebote nicht mehr oder nur noch in reduziertem Umfang angeboten werden können [vgl. Anerkennung fördert Freiwilligenarbeit, www.drs.ch]. Das Finden und Behalten von Freiwilligen steht denn auch an erster Stelle des Sorgenbarometers der Sportvereine. Für zwei Drittel aller Vereine stellt die Gewinnung und das Einbinden von Freiwilligen ein Problem dar [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 176].

Auf der anderen Seite ist Sport auch multifunktional. Das heißt, er erlaubt es die unterschiedlichsten Bedürfnisse zu befriedigen und spricht somit sehr unterschiedliche Werte an. Der Sport besteht nicht nur aus Wettbewerb, Leistungen und freiwilliger Tätigkeit sondern hat zum Beispiel auch gesellige, gesundheitliche Aspekte sowie Selbsterfahrungskomponente [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 50-51]. Somit wird der Sport auch in den

nächsten Jahren auf die Freiwilligenarbeit, welche zweifellos ein knappes Gut darstellt, zählen dürfen.

In Deutschland war bereits in den ersten systematischen Studien vor über 40 Jahren zu lesen, dass die Bereitschaft nach einer freiwilligen Tätigkeit nachlässt [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 50]. Insofern ist die Sorge über eine Erosion des Freiwilligenengagements wahrscheinlich fast so alt, wie die Freiwilligkeit selbst.

Trotzdem sollte man diese Warnzeichen nicht außer Acht lassen und sie richtig deuten können. Dabei sind vor allem die Organisationen gefragt, ihre freiwilligen Ämter so interessant wie möglich anzubieten.

Corporate Volunteering kann dabei als eine große Chance für eine positive Entwicklung der Freiwilligenquote angesehen werden. Da die soziale Verantwortung von Unternehmen in den letzten Jahren immer mehr zugenommen hat und die Fantasie dabei fast grenzenlos erscheint, ist in den letzten Jahren das Corporate Volunteering entstanden. Dabei stellen Unternehmer ihre Arbeitnehmer als Freiwillige für verschiedene ehrenamtliche Organisationen zur Verfügung [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 170].

Ein weiterer neuer Ansatz ist das Service Learning. Dabei wird das freiwillige Engagement mit der Bildung verbunden. Junge Menschen engagieren sich dabei aus der Schule, der Ausbildung oder aus dem Studium heraus für soziale oder andere gemeinnützige Anliegen. Die gesammelten Erlebnisse und Erfahrungen werden dann wiederum in den Unterricht integriert [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 61-62]. Dadurch soll eine Win-Win-Situation entstehen. Auf der einen Seite werden Eigeninitiative und Selbstorganisation der Jungen gefördert, auf der anderen Seite profitieren die Organisationen von den Engagements, welche womöglich sogar noch über die Schule hinaus weitergeführt werden können.

2.3 Theoretische Grundlage

2.3.1 Determinante der Freiwilligenarbeit

Weder [2011, S. 18] versucht die Freiwilligenarbeit in ein theoretisches Modell [vgl. Abb. 4] einzuordnen und erstellt dabei die Determinanten der Freiwilligenarbeit: Lebenssituation, Ressourcen, Motivation, Handlungstyp, Kontext und Laufbahn. Das Modell soll die Fragen, warum, wie häufig, wo und wie lange sich jemand freiwillig betätigt, beantworten.

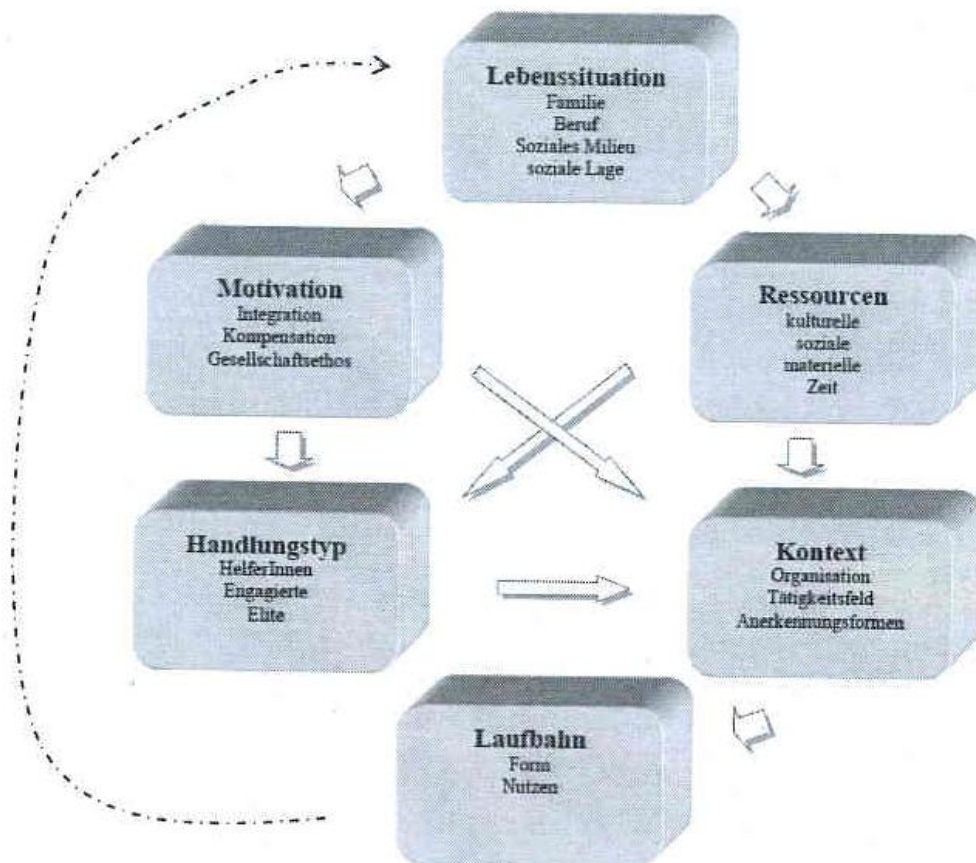


Abb. 5: Determinanten der Freiwilligenarbeit, Quelle: Weder 2011, S. 19

Lebenssituation

Die Lebenssituation beinhaltet vor allem die soziodemographischen Merkmale. Diverse Studien haben ergeben, dass der klassische freiwillig Engagierte männlich, zwischen 35 und 50 Jahre alt und berufstätig ist, über eine gute bis

höhere Ausbildung abgeschlossen hat und in einem Familienhaushalt mit eigenen Kindern lebt [vgl. Weder 2011, S. 22]. Es handelt sich also um Personen, die auch in anderen Lebenslagen stark engagiert sind und über gute Qualifikationen verfügen.

Ressourcen

Freiwilligenarbeit erfordert die Verfügbarkeit sowie den Einsatz einiger Ressourcen. Die verschiedenen Organisationen, die auf die Freiwilligen angewiesen sind, sehen die Freiwilligen selbst als ihre Ressource. Diese wiederum sind besonders dann interessant, wenn sie selbst ihrerseits Ressourcen mit in das Engagement bringen können.

Die kulturelle Ressource erfasst das Wissen und die Fähigkeit, also das Know-how, die eine freiwillige Person mitbringen kann [vgl. Weder 2011, S. 19]. Personen mit großen Erfahrungen sind dabei die Beliebtesten.

Die soziale Ressource beinhaltet die Wahrscheinlichkeit einer persönlichen Anfrage für die Ausübung einer freiwilligen Arbeit [vgl. Weder 2011, S. 19]. Laut Verba et al. [1972, S. 15] gibt es drei Gründe, warum Menschen nicht engagiert sind: Weil sie nicht können, weil sie nicht wollen oder, und das ist hier entscheidend, weil sie nicht gefragt werden. Dabei hat wiederum die Lebenssituation einen großen Einfluss. Wie im Kapitel 2.3.1.1 erwähnt, sind vor allem erwerbstätige, gut verdienende Personen besonders gefragt. Man kann nun davon ausgehen, dass diese sich vor allem mit Personen ähnlicher Lebenssituationen auseinandersetzen. Diese soziale Beziehung erhöht die Kontaktwahrscheinlichkeit zu den Gleichgesinnten um ein vielfaches und entsprechend werden auch jene für die Ausübung einer Freiwilligenarbeit gefragt. Nicht zuletzt aus diesem Grund sind Menschen aus unteren Bildungsschichten und ethnischen Minderheiten in vielen Freiwilligenorganisationen unterrepräsentiert. Personen aus ethnischen Minderheiten haben häufiger ein geringeres Einkommen und einen geringeren Bildungsgrad und sind daher auch im sozialen Raum anders positioniert als viele freiwillige Personen [vgl. Emmerich 2012, S. 75].

Unter materieller Ressource wird all jenes Arbeitsmaterial verstanden, welches die freiwillige Person mit in ihr Engagement nehmen kann [vgl. Weder 2011, S. 19]. Dies kann zum Beispiel ein Telefon, ein Laptop oder auch die Arbeitskleidung sein.

Die zeitliche Ressource zeigt auf, wie viel Zeit die Person für die Ausübung ihres Engagements zur Verfügung hat. Denn wer sich freiwillig engagieren möchte, benötigt Zeit, um sein Amt neben seinen weiteren Verpflichtungen ausüben zu können. Die fehlende zeitliche Ressource aufgrund anderweitiger Verpflichtungen im familiären oder beruflichen Umfeld ist schließlich auch das meistgenannte Motiv für die Aufgabe einer freiwilligen Tätigkeit [vgl. Weder 2011, S. 22].

Motivation

Unter der Determinante Motivation fragt man sich, was motiviert Menschen, ein freiwilliges Engagement auszuüben. Zu dieser Fragestellung gibt es unzählige theoretische Erörterungen und empirische Untersuchungen.

Gemeinhin könnte man meinen, dass vor allem altruistische Motive die Freiwilligen dazu bringen, sich zu engagieren. Altruistisch wird vom lateinischen Begriff „alter“ (der andere) abgeleitet und gilt als Antonym zum Egoismus. Der Ausdruck beinhaltet, dass man das Wohlergehen, die Interessen und das Überleben anderer über das Eigenwohl, Selbstinteresse und das eigene Überleben stellt [vgl. Definition Altruismus, www.lexikon.stangl.eu]. Mehrere unterschiedliche Studien haben aber ergeben, dass das altruistische Gedankengut nicht mehr das ausschlaggebende Kriterium ist eine freiwillige Tätigkeit auszuführen. Vielmehr erwarten sie einen Eigennutzen aus ihrem Engagement. Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass der Spaß an der Tätigkeit oder das Zusammensein mit Freunden für die Mehrheit das Hauptargument für ein freiwilliges Engagement bilden. Erst an dritter Stelle wird eine altruistische Motivhaltung genannt in dem sie anderen Menschen helfen können [vgl. Abb. 5].

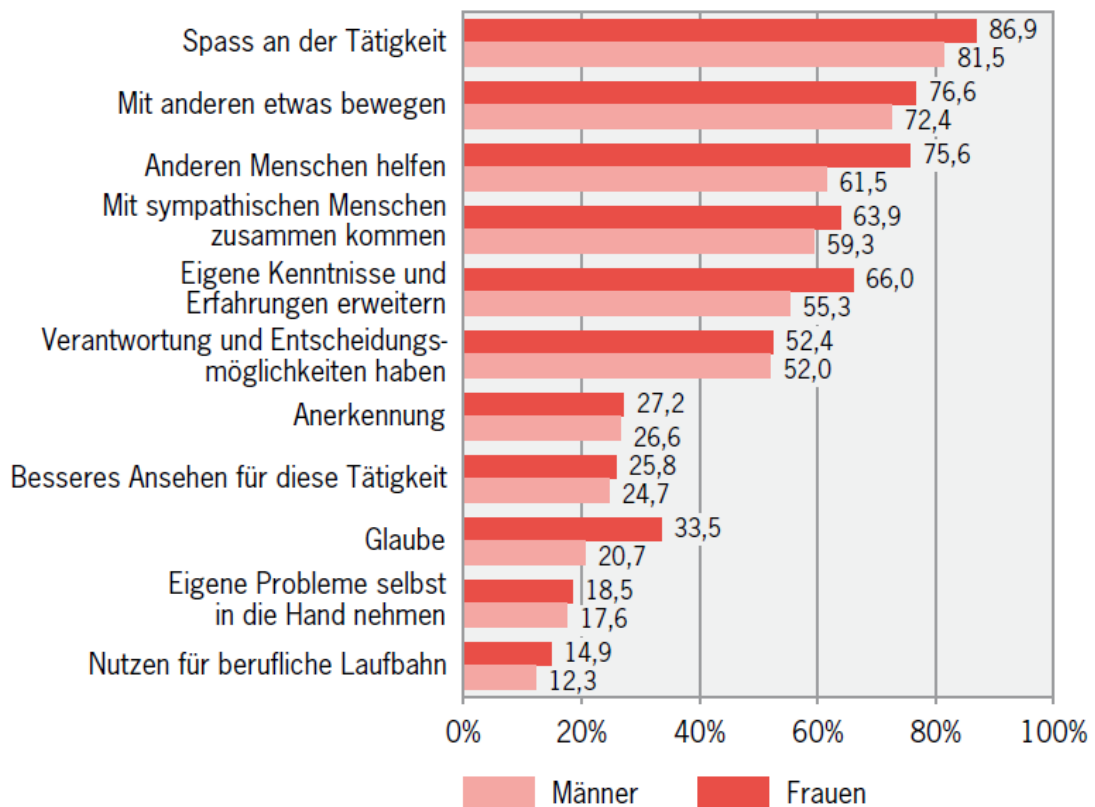


Abb. 6: Motivhaltung der Freiwilligen nach Geschlecht, Quelle: Bundesamt für Statistik 2008, S. 12

Frauen und Männer zeigen in ihrer Motivhaltung eine relativ hohe Übereinstimmung. Frauen nennen aber das Helfen, der Glaube sowie die Verbesserung eigener Kenntnisse und Erfahrungen deutlich häufiger als die Männer.

Höhere Differenzen weist diese Untersuchung allerdings bei den demographischen Gruppen aus. So hat der Nutzen für die berufliche Laufbahn bei den 18- bis 24-Jährigen einen weitaus wichtigeren Stellenwert als bei anderen demographischen Gruppen. Im Allgemeinen lässt sich feststellen, dass ältere Personen mehr altruistische Motive zum Ausdruck bringen, während die Jüngeren eher egoistische Motive verfolgen [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 41-42].

Die bisher aufgeführten Motive bezogen sich auf jegliche Freiwilligenarbeit in der Gesellschaft. Eine an der Fußball-Europameisterschaft 2008 erhobene Studie zeigt aber, dass sich die gemachten Erkenntnisse auch auf den Sportbereich adaptieren lassen. Mit über 73% war Spaß an der Tätigkeit das meistgenannte

Motiv. Eigene Erkenntnisse und Erfahrungen erweitern sowie das Interesse am Fußball folgen auf den Plätzen zwei und drei. Altruistische Beweggründe standen auch hier nicht im Vordergrund. Erst auf Platz neun erscheint das erste altruistisch genannte Motiv indem man andern Menschen helfen konnte [vgl. Weder 2011, S. 32-33].

Handlungstyp

Aus den Ressourcen und der Motivation wird der Handlungstyp bestimmt. Der freiwillig Engagierte folgt dabei einem typischen Handlungsmuster [vgl. Weder 2011, S. 20]. Die verschiedenen Handlungsmuster unterscheiden sich vor allem in der Verantwortlichkeit ihres Engagements. Während die einen Typen sich vor allem in der Basis und ohne große Verantwortung engagieren, sind andere durchaus daran interessiert, mitgestalten zu können und wollen dabei auch Verantwortung übernehmen.

Kontext

Die verschiedenen Organisationen bestimmen durch ihr Angebot an Tätigkeiten die Entfaltungs- und Qualifizierungschancen der freiwillig Engagierten. Nach Weder [vgl. 2011, S. 20] wird die freiwillige Tätigkeit nicht nach der Organisation sondern eher nach der möglichen Tätigkeit ausgewählt. Dabei steigern anspruchsvolle Arbeiten, bei denen der Engagierte gefordert ist, die Attraktivität der Arbeitsplätze. Dass sich dies allerdings nicht verallgemeinern lässt, zeigt die Anzahl der Bewerbungen als freiwillige Helfer für die Fußball-WM 2014 in Brasilien. Bereits 130'919 Bewerbungen gingen beim Organisationskomitee ein. Dies obwohl noch keine Tätigkeitsfelder bekannt gegeben worden sind. Für den Confederations-Cup 2013 und die WM 2014 werden jedoch lediglich 7'000 bzw. 15'000 Freiwillige benötigt [vgl. Blick 2012, S. 13].

Aus den Determinanten Lebenssituation, Motivation, Ressourcen, Handlungstyp und Kontext ergibt sich die Freiwilligen-Laufbahn des Engagierten.

2.3.2 Chancen und Risiken der Freiwilligenarbeit

Der Einsatz von Freiwilligen kann für eine Organisation sowohl Chancen als auch Risiken beinhalten. Ebenso gibt es auch für die Freiwilligen Chancen und Risiken betreffend ihrem Einsatz.

Für die Organisation

Folgende Chancen entstehen für eine Organisation bei einem Einsatz von freiwillig Engagierten:

- Verhältnismäßig günstige Arbeitskräfte
- Ressourcengewinn durch Freiwillige
- Grundsätzlich keine Sozialversicherungsabgaben
- Corporate Volunteering
- Zielgruppe von Freiwilligen ist noch nicht ausgeschöpft. Vor allem Ausländer oder Arbeitslose werden bisher kaum angesprochen

Allerdings muss eine Organisation teilweise auch folgende Risiken beachten:

- Rückgang der Freiwilligenquote [vgl. Bundesamt für Statistik 2008, S. 9]
- Konkurrenzkampf und Spannungen zwischen den Freiwilligen und den hauptamtlich Angestellten
- Verantwortungsgefühl der Freiwilligen könnte geringer sein als bei den hauptamtlich Angestellten
- Für die Betreuung der Freiwilligen müssen Ressourcen freigegeben werden
- Gesellschaftliche Neuorientierungen und der demographische Wandel könnte die Bereitschaft mindern
- Konkurrenz durch andere Organisationen

Für Freiwillige

Nicht nur für die Organisationen sondern auch für die Freiwilligen selbst entstehen durch ein Engagement Chancen und Risiken. Folgende Chancen bieten sich für einen Freiwilligen:

- Neue Erfahrungen sammeln
- Neue Kontakte knüpfen und neues Netzwerk aufbauen
- Ausgleich zum Alltag
- Freiwilligenarbeit bietet die Möglichkeit die eigenen Wertvorstellungen auszuleben und damit das eigene Selbstbild zu stärken [vgl. Emmerich 2012, S. 88]
- Freiwilligenarbeit als bedeutendes Lernfeld nutzen

Folgende Risiken muss ein freiwillig Engagierter kennen:

- Erhöhte Belastung in der Freizeit
- Einsatz ist nicht unfallversichert
- Eigene Ressourcen werden zur Verfügung gestellt

2.3.3 Kosten

Die Annahme, freiwilliges Engagement koste die Organisationen nichts, ist schlichtweg falsch. Es ist zwar entlastend aber nicht kostenfrei. Es gilt also der Merksatz: Freiwilliges Engagement ist weder umsonst noch kostenlos [Rosenkranz/Weber 2012, S. 75].

Freiwillige benötigen angemessene finanzielle Mittel, Sachmittel, Räume und Weiterbildungen, damit sie ihre Aufgaben und Projekte verwirklichen können. Zusätzlich müssen Kosten, je nach Organisation, für Auslagenersatz, Fahrgeld, Versicherungsschutz, Aus- und Weiterbildung und die Anerkennung der Freiwilligen eingeplant werden [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 60, 75].

Wenn sich eine Organisation für den Einsatz von Freiwilligen entscheidet, müssen denen auch adäquate Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen. Personelle und finanzielle Ressourcen müssen demnach in die Planung mit einberechnet werden. Diese Arbeiten werden häufig von einem Hauptamtlichen übernommen. Neben der Finanzierung eines so genannten Freiwilligen-Koordinators oder Freiwilligenmanagers muss zusätzlich ein höherer Aufwand für die Anleitung, Einarbeitung und die Begleitung von Freiwilligen eingeräumt werden. Es muss also zwingend ein Budget erstellt werden [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 75].

In der Literatur wird immer wieder angesprochen, wie wichtig und ratsam es ist, solche Freiwilligen-Koordinatoren einzustellen. Entsprechend erstaunlich ist eine Studie, die aufweist, dass die Anzahl der Ansprechpersonen, besonders bei den Vereinen, in den letzten Jahren zurückgegangen ist. Bei genauerem Betrachten bemerkt man, dass auch diese Position vermehrt von Freiwilligen betreut wird. Man versucht also somit weitere Kosten einzusparen. Ob damit auf der richtigen Position gespart wird, ist mehr als fraglich.

Des Weiteren hat die Studie ergeben, wenn ein Freiwilligenmanager vorhanden ist, die Bedingungen oft prekär sind. Meist ist er noch für andere Aufgaben eingeteilt und ihm steht nur ein sehr geringes Budget zur Verfügung. Und dies obwohl es nachweisbar ist, dass wenn ein Freiwilligenmanagement in einer Organisation besteht, es mehr aktive Freiwillige gibt, mehr Projekte entstehen können und die Zahl der Angebote steigt [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 68].

Somit ist das moderne Freiwilligenengagement nicht kosten- und auch nicht voraussetzungslos. Es sind strategisch getroffene Vorstandsentscheidungen nötig um den Auf- und Ausbau von engagementförderlichen Organisationsstrukturen und eine an einer Freiwilligenkultur orientierte Ausrichtung der Organisation zu garantieren [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 68].

3 Theoretische Organisation der Freiwilligenarbeit

Im folgenden Kapitel wird auf die theoretische Organisation der Freiwilligenarbeit eingegangen. Themen wie Freiwilligenmanagement, Bedarfsplanung und Bedarfsgewinnung oder auch der Umgang mit den Freiwilligen sind einige der Bestandteile dieses Kapitels. Diese und noch weitere Bereiche liegen im Aufgabenbereich eines Freiwilligenmanagers.

3.1 Freiwilligenmanagement

Freiwilligenmanagement stammt aus dem Begriff „volunteer management“, welcher aus dem angelsächsischen Raum stammt. Vor allem die USA verfügt über langjährige Erfahrungen im „volunteer management“. Seit der Jahrtausendwende entwickelt sich das Berufsfeld des Freiwilligenmanagers nun auch im deutschsprachigen Raum [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 58, 76].

Das Freiwilligenmanagement umfasst den Prozess der Planung sowie die Gewinnung, Begleitung, fachliche Unterstützung, Qualifizierung, Anerkennung und Evaluation von freiwilligem Engagement [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 58]. Im Folgenden wird der typische Arbeitsprozess eines Freiwilligenmanagers etwas genauer erläutert.

1. **Bedarf ermitteln:** Dabei legt der Freiwilligenmanager mit dem Verantwortlichen fest, welche Projekte sich mit Freiwilligen realisieren lassen. Im nächsten Schritt werden die Anzahl der benötigten Freiwilligen sowie die Arbeitsstunden beziffert.

2. **Kosten planen:** Wie bereits in Kapitel 2.3.3 erwähnt, erhalten Freiwillige zwar kein Geld, sie bilden aber einen Kostenfaktor. Der Freiwilligenmanager ist für die Budgetierung verantwortlich und hat die Kosten im Griff zu halten.
3. **Aufgaben definieren:** Aus den Projekten heraus werden die verschiedenen Tätigkeitsfelder definiert und Stellenbeschriebe ausgearbeitet. Diese enthalten die Art der Tätigkeit, die Anforderungen, Zeitaufwand und Einsatzdauer sowie die Gegenleistungen wie Fortbildungen oder Zertifikate.
4. **Freiwillige finden:** Der Freiwilligenmanager ist für die interne und externe Suche nach Freiwilligen verantwortlich.
5. **Betreuung bieten:** Um das knappe Gut, die Freiwilligen, halten zu können muss sich ein Freiwilligenmanager um die Engagierten kümmern. Dies beginnt mit dem Erstgespräch und der Einarbeitung, führt über regelmäßige Gespräche bis hin zu Dank und Anerkennung an den Freiwilligen.
6. **Abschied nehmen:** Wie überall sonst auch, erfolgt irgendwann einmal die Trennung zwischen der Organisation und dem Freiwilligen. Ein erfolgreicher und positiver Abschied wird es, wenn der Freiwilligenmanager für angemessenen Dank und Abschied sorgt, mit dem Freiwilligen eine Bilanz zieht und die Erfolge betont sowie die Gelegenheit nutzt Kritik und Anregungen an den Freiwilligen für seine Zukunft zu geben.
[vgl. Texte zum Freiwilligenmanagement, www.ehrenamt-im-sport.de]

Der Freiwilligenmanager betreut somit die Aufgabe einer Service-Funktion für die Freiwilligen. Die Funktion ist das Bindeglied zwischen der Organisation und den Freiwilligen. Er steht somit zwangsläufig zwischen den Stühlen. Zum einen muss er die Interessen der Organisation vor den Freiwilligen vertreten und zum andern die Interessen der Freiwilligen gegenüber der Organisation wahren [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 76].

Gerade in der heutigen Zeit, wo die Organisationen immer wieder klagen, dass sich die Gewinnung von Freiwilligen als sehr schwierig gestaltet, ist ein nachhaltiges Freiwilligenmanagement Gold wert. Je besser die Freiwilligenmanager arbeiten, desto größer ist der Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz in Sachen freiwilligem Engagement.

Das eigenständige Berufsfeld Freiwilligenmanagement muss sich allerdings noch etablieren. Oft sind die Stellen nur befristet oder als Teil einer sonstigen Stellenbeschreibung mit nur wenigen Stunden Arbeitszeit versehen. Zudem sind sie vielfach nur im Rahmen von Projekten benötigt und werden entgegen dem Ansatz der Nachhaltigkeit nur wenige Jahre angestellt. Die USA ist da bereits viel weiter als der deutschsprachige Raum. Studien zeigen aber, dass die Schweiz professionstheoretisch weiter entwickelt ist als Deutschland [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 12].

3.2 Aufgabenprofile der Freiwilligenarbeit

Um das Risiko eines Konkurrenzkampfes zwischen den Freiwilligen und den Hauptamtlichen zu minimieren sind von vornherein die Aufgaben und Projekte der Freiwilligen so anzulegen, dass sie sich von denen der Hauptamtlichen deutlich unterscheiden.

Es gehört zur Aufgabe eines Freiwilligenmanagers die Aufgabenprofile zusammen mit den Verantwortlichen zu erstellen. Dabei wird von überschaubaren, zeitlich befristeten Aufgaben und Projekte über längerfristig angelegte Tätigkeiten bis hin zu anspruchsvollen Aufgaben und neuen Vorhaben unterschieden. Diese können auch stets erweitert werden [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 61].

Die Aufgabenprofile sollen schriftlich aufgesetzt werden, um sie später bei der Suche nach Freiwilligen wieder benutzen zu können. Sie beinhalten die Position, die Aufgabe oder das Projekt, die Art der Aktivitäten oder Tätigkeiten, die Ziele, Zeitumfang und Dauer, Anforderungen und Erwartungen an Freiwillige, wie

Erfahrungen, Fähigkeiten oder Kompetenzen. Zusätzlich soll auch der individuelle Nutzen für den Freiwilligen erörtert und niedergeschrieben werden. Dies könnten fachliche Unterstützung, Weiterbildungen, Nachweise oder Zertifikate sein [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 61].

Es muss das Ziel gesetzt werden, ein attraktives Aufgabenprofil zu erstellen, denn Menschen sind tendenziell Leistungsverweigerer. Vor allem sollte die Aufgabe Spaß machen, schließlich ist Spaß die Hauptmotivation für ein freiwilliges Engagement. Ein Zitat des einstigen Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika, Dwight D. Eisenhower, kann als eine Zieldefinition für einen Freiwilligenmanager in Erwägung gebracht werden: Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will – weil er es selbst will [Mythos Motivation, www.heise.de].

Oftmals scheitert die Suche nach Freiwilligen bereits daran, dass die Aufgabe nicht reizvoll ist, die Aufgabe einen Engagierten überfordern könnte oder weil das Profil zu ungenau aufgesetzt wird und die Rezipienten nicht genau wissen, wer gesucht wird und was zu tun ist [vgl. Texte zum Freiwilligenmanagement, www.ehremamt-im-sport.de].

Abbildung 7 zeigt eine Checkliste für Freiwilligenmanager, welche beim Erstellen der Aufgabenprofile zu Rate gezogen werden kann.

✓	Bieten Sie ein breites Spektrum unterschiedlicher Einsätze an, damit für unterschiedliche Zielgruppen etwas dabei ist.	✓	Erstellen Sie Anforderungsprofile und bestimmen Sie die nötigen Kompetenzen, damit der Freiwillige weiß, was von ihm erwartet wird.
✓	Wichtig: Bieten Sie überschaubare, auch zeitlich begrenzte Aufgaben an.	✓	Mischen Sie attraktive und weniger attraktive Tätigkeiten, so dass kein Tätigkeitsfeld ohne Reiz ist.
✓	Klären Sie Rechte und Pflichten und geben Sie Spielräume für eigene Entscheidungen.	✓	Werben Sie für die Freiwilligen-Aufgaben wie für Vereinsangebote!

Abb. 7: Checkliste für Aufgabenprofile, Quelle: www.ehremamt-im-sport.de

3.3 Bedarfsanalyse

Bevor man mit der Suche nach Freiwilligen beginnt, sollte zuerst eine Bedarfsanalyse aufgestellt werden, bei der ein Netto-Personalbedarf ermittelt wird. Dafür wird dem zukünftigen Personalbedarf (Brutto-Personalbedarf) der aktuelle Personalbestand (Ist-Personalbestand) abgezogen [vgl. Weder 2011, S. 13]. Der Netto-Personalbedarf zeigt also auf, wie viel neues Personal gewonnen werden muss.

Der Netto-Personalbedarf soll vierdimensional auf Anzahl, Qualifikation, Zeitpunkt und Ort ausgerichtet werden. Die Bedarfsermittlung stellt ausreichend Personal mit der nötigen Qualifikation sicher, welche am richtigen Ort, zur richtigen Zeit vorhanden sind [vgl. Weder 2011, S. 13].

Nicht immer kann jedoch eine Position nach Bedarf besetzt werden sondern erst nach der Analyse des quantitativen und qualitativen Angebots der Freiwilligen. Daher kann zum Beispiel ein Sportverein erst dann Trainingseinheiten für den Nachwuchs anbieten, wenn ein Trainer für den Posten zur Verfügung steht. Schließlich kann man keinen Handballtrainer für die Position eines Fußballtrainers einstellen [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 205].

Aus der Folge einer mangelnden Planbarkeit ist in der Bedarfsanalyse abzuwiegen, inwieweit bestimmte Aufgabenbereiche besser durch freiwillige bzw. hauptamtliche Mitarbeiter abgedeckt werden sollten [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 205].

Ein weiteres Hilfsmittel für die Bedarfsanalyse stellen Erfahrungswerte dar. Dies kann vor allem bei wiederkehrenden Tätigkeiten oder Veranstaltungen eine Hilfe sein. Jedoch sollte man immer auch die Erfahrungswerte selbst kritisch analysieren. Schließlich ändern sich die Zeiten und es sollte immer noch Platz für neue Ideen haben. Erfahrungswerte sollten also vornehmlich der Orientierung dienen [vgl. Weder 2011, S. 41].

3.4 Mitarbeitergewinnung

Wie bereits erwähnt stellt die Gewinnung qualifizierter und freiwilliger Mitarbeiter eines der größten Probleme dar. In den meisten Fällen ist ein bezahltes Engagement aus finanziellen Gründen keine Alternative. Deswegen hat die Rekrutierungsfrage oftmals einen existentiellen Charakter. Ziel der Mitarbeitergewinnung ist es, dass der Netto-Personalbedarf mit Hilfe verschiedener Maßnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt deckungsgleich mit dem Personalbestand ist [vgl. Weder 2011, S. 13].

Die Rekrutierung von Freiwilligen erfolgt oftmals innerhalb der eigenen Reihen. Der herkömmliche Arbeitsmarkt spielt dagegen kaum eine Rolle. Das Beschaffungspotential bilden daher alle in der Organisation vorhandenen aktuellen und potentiellen freiwillige Arbeitskräfte. Es geht folglich darum, bisher passive Mitglieder einer Organisation zu aktivieren bzw. den Aktivitätsgrad bereits vorhandener Freiwilligen zu steigern. Aus diesem Grund erfolgt die Rekrutierung meistens durch die persönliche Ansprache. Es sollte jedoch nicht nur intern, sondern parallel auch extern gesucht werden [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 206].

Bei Vereinen könnte beispielsweise die Bereitschaft eines freiwilligen Engagements inklusive bestimmter Fähigkeiten in einer Mitgliederdatei erfasst werden. Bei geringer Bereitschaft sollte geprüft werden, inwieweit die freiwillige Mitarbeit als eine Pflicht in der Satzung verankert werden kann. Dies könnte allerdings wiederum eine Eintrittsbarriere für potentielle Interessierte darstellen [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 206].

Abbildung 8 zeigt auf, wie die freiwillig engagierten Personen einer Deutschen Umfrage nach im Sportbereich zu ihrem Engagement gekommen sind. Die Zahlen haben sich in den vergangenen zehn Jahren nicht entscheidend verändert. Die Umfrage beweist, dass es sich hauptsächlich um zwei Zugangswege handelt [vgl. Abb. 8].

Auf der einen Seite sind knapp zwei Drittel welche angeben, dass sie gefragt bzw. geworben wurden. Dabei gaben vor allem leitende Personen aus der Organisation den Anstoß sich freiwillig zu engagieren. Zudem gab im Jahr 2009 fast jede fünfte Person an, dass bereits aktive Familienmitglieder den Anstoß für ein freiwilliges Engagement gaben. Dies zeigt, dass das unmittelbare soziale Bezugssystem der Freunde und Familie einen bedeutenden Einfluss hatten für die Entscheidung zugunsten eines freiwilligen Engagements im Sportbereich [vgl. Braun 2011, S. 40-41].

Auf der anderen Seite war es stets rund ein weiteres Drittel der Befragten, welche aus eigener Initiative heraus ihr freiwilliges Engagement im Sportbereich begonnen haben. Darin passt auch, dass über die Hälfte angaben, dass sie durch eigene Erlebnisse oder Erfahrungen zum Engagement angestoßen worden sind. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn das eigene Kind in einer Jugendabteilung eines Sportvereins aktiv ist oder wenn man selbst jahrelang aktiv war und dem Verein weiterhin mit einem Engagement verbunden bleiben möchte [vgl. Braun 2011, S. 40-41].

Die Abbildung 8 zeigt allerdings auch auf in welchen Bereichen noch Potential vorhanden ist. Im Jahr 2009 gaben lediglich 3.5% der Befragten an, dass ihr Anstoß für ein freiwilliges Engagement von einer Informations- oder Kontaktstelle kam und weniger als 2% verwiesen auf Informationen aus Presse, Rundfunk und Fernsehen [vgl. Abb. 8].

	1999	2004	2009
<i>Gewinnung</i>	(N=1.377)	(N=1.334)	(N=1.598)
eigene Initiative	34,6	35,6	33,6
wurde geworben/gefragt	61,8	62,3	64,6
nichts davon, bin so hineingewachsen	3,0	1,9	1,5
trifft nicht zu	0,6	0,3	0,3
<i>Anstoß</i>	(N=1.380)	(N=1.338)	(N=1.600)
leitende Person aus Gruppe/Organisation, in der Tätigkeit stattfindet	51,7	44,8	57,3
Freunde oder Bekannte, die dort aktiv waren	34,1	44,1	46,5
Familienmitglieder, die dort aktiv waren	12,9	17,7	18,7
Informations- und Kontaktstelle	1,3	0,9	3,5
Hinweise aus Presse, Rundfunk, Fernsehen	0,9	1,2	1,7
eigene Erlebnisse oder Erfahrungen, die dazu führten, aktiv zu werden	26,5	37,6	51,3
sonstiges	3,2	2,8	8,1

Abb. 8: Gewinnung der freiwillig Engagierten im Sportbereich, Quelle: Braun 2011, S. 40

3.4.1 Personalwerbung

Die Anzahl der Organisationen, welche auf freiwilliges Engagement angewiesen sind, ist in den letzten Jahren rasant angewachsen. Das bedeutet auch, dass der Wettbewerb um die Ressource Freiwillige zugenommen hat und in Zukunft wohl auch noch zunehmen wird. Insofern ist eine kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit entscheidend, die mithilfe eines Kommunikationskonzepts einzelne Maßnahmen in eine Strategie zusammenführt. Es sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass eine externe Kommunikation erst dann aufgeschaltet werden sollte, nachdem alle möglichen internen Kandidaten auf Eignung geprüft wurden. Damit können Selektionskosten vermindert werden und eine vermehrte Personalförderung unterstützt werden [vgl. Weder 2011, S. 13].

Um potenzielle Freiwillige anzusprechen kommen verschiedene Kommunikationsmaßnahmen in Frage. Wie bei jedem Konzept sollte aber zuerst

eine Analyse der Ausgangssituation gemacht werden. Dabei stellt man sich verschiedene Fragen:

- Welche Zugangswege nehmen Freiwillige?
- Wie wurden die Freiwilligen in der Vergangenheit gewonnen und wo gibt es noch Potential?
- Welche positiven und negativen Erfahrungen hat man gemacht?
- Welche Faktoren beeinflussen die Freiwilligen?

Auf diese Fragen hin können dann die Ziele und die Zielgruppe definiert werden. Je nach Definition der Zielgruppe macht es einen Unterschied, wie man mit ihr kommuniziert. So wird mit älteren Personen anders kommuniziert als mit jüngeren Personen. Daraufhin können Botschaften entwickelt werden, wie man auf sich aufmerksam machen möchte. Um die potentiellen Freiwilligen so persönlich wie möglich anzusprechen sollte man versuchen ihre Perspektive einzunehmen. Dadurch kann man ihnen konkrete Angebote unterbreiten und auf ihre Beweggründe und Erwartungen eingehen [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 62].

Für die Öffentlichkeitsarbeit kann auf eine Vielzahl von Maßnahmen zurückgegriffen werden. Faltblätter, Plakate, die eigene Internetseite, Social Media oder Freiwilligentage sind nur einige davon. Ausschlaggebend bei der Wahl des geeignetsten Kommunikationsmittels ist die Zielgruppe. Sie definiert quasi den Kommunikationskanal. Meinungsmultiplikatoren wie Medien, Kooperationspartner, öffentliche Einrichtungen und Netzwerke tragen zudem dazu bei, dass die gewünschte Zielgruppe effizient erreicht werden kann. Freiwilligenagenturen oder Stiftungen können als Partner gewonnen werden, welche die Interessierten beraten und an die Organisation vermitteln [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 62-63].

Bei der Fußball-Europameisterschaft 2008 in der Schweiz und Österreich wurde die Personalwerbung nach dem Nutzen des Freiwilligen ausgerichtet. Sie sollten positive Erlebnisse sammeln können, neue Freundschaften schließen und nach dem Turnier mit Stolz sagen können, Teil des größten Sportanlasses gewesen zu

sein, der je in ihrem Land stattgefunden hat. Dafür wurden ab dem Frühjahr 2007 unterschiedliche Werbeinstrumente eingesetzt. Als Hauptkommunikationsmittel dienten die offiziellen Webseiten der Europameisterschaft 2008 und der UEFA. Ein Flyer, der für das Freiwilligenprogramm warb, unterstützte den Promotionsprozess. Weitere Informationen konnten aus dem offiziellen UEFA Euro 2008 Magazin entnommen werden. Zusätzlich wurde mit verschiedenen Zeitungen und Zeitschriften zusammengearbeitet [vgl. Weder 2011, S. 42-43].

Die folgende Abbildung zeigt eine Umfrage unter 152 befragten Freiwilligen der UEFA Euro 2008. Sie wurden gefragt, wie sie auf das Freiwilligenprogramm der Euro 2008 aufmerksam wurden. Die Auswertung zeigt, dass die webbasierten Medien die Vorherrschaft übernommen haben. Ein Großteil der Freiwilligen wurde durch das Internet auf das Freiwilligenprogramm der Europameisterschaft 2008 aufmerksam. Mit verschiedenen Promotionsmaßnahmen in den Printmedien wurde die Aufmerksamkeit zusätzlich gesteigert. Das Internet wie auch die Printmedien förderten den word-by-mouth-Effekt, indem die Freiwilligen von Freunden oder Verwandten über das Freiwilligenprogramm informiert wurden. Die Abbildung zeigt allerdings auch, dass der eingesetzte Flyer seine Wirkung verfehlte [vgl. Abb.9].

Antwortmöglichkeiten	%
Offizielle Homepage der UEFA Euro 2008	44.1%
Internet (allgemein)	39.5%
Zeitung	28.3%
Freunde	17.8%
Sonstige	14.5%
Offizielle Pressemitteilung	7.2%
Familie	5.9%
TV	5.9%
Zeitschrift	2.0%
Flyer	2.0%

Abbildung 9: Wirkungsgrad der Kommunikationsmittel UEFA Euro 2008, Quelle: Weder 2011, S.

3.4.2 Personalauswahl

War die Personalwerbung erfolgreich, erreichen eine Organisation mehrere Bewerbungen, aus denen die geeigneten Interessenten herausgefiltert werden. Dabei wird die Wahrscheinlichkeit einer positiven Arbeitsleistung eines potentiellen Kandidaten abgeschätzt, welcher dem Anforderungsprofil am besten entspricht. Die Auswahl basiert dabei auf der Persönlichkeits-, Fach- und Sozialkompetenz. Irrelevante soziale Daten wie Nationalität, Geschlecht, Alter oder Religion dürfen dabei keine Berücksichtigung finden [vgl. Weder 2011, S. 13-14].

Nach der Vorselektion mittels der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen erfolgt mit den gewünschten Personen eine direkte Kontaktaufnahme für die Vereinbarung eines Vorstellungsgespräches. Bei diesem direkten Kontakt werden die in den Bewerbungsunterlagen gemachten Aussagen überprüft und fehlende biographische Daten sowie Persönlichkeitsmerkmale ermittelt.

Bei Sportvereinen sieht der Auswahlprozess oft etwas anders aus. Offene Stellen werden weder ausgeschrieben noch haben die Mitarbeiter bestimmte Qualifikationen vorzuweisen. Oft müssen freiwillig Engagierte jedoch Mitglieder des Vereins sein, was den Kreis an potentiellen Kandidaten und deren Kompetenz erheblich einschränkt. Meistens gibt es auch nur sehr wenige oder gar nur ein einziger Bewerber. Stehen tatsächlich mehrere Bewerber zur Auswahl, wird selten anhand der fachlichen Kompetenzen entschieden sondern demokratisch. Daher sind vor allem Kriterien wie die Bewährung in anderen Aufgaben oder die Stellung des Kandidaten innerhalb des Vereins entscheidend [Nufer/Bühler 2010, S. 206].

Hier ist also bei den Sportvereinen ein großes Potential vorhanden. Durch den Verzicht auf Personalwerbung entgeht ihnen womöglich eine Vielzahl von Bewerbungen. Dies obwohl die Vereine sich ständig beklagen, die Bereitschaft zur Freiwilligkeit hätte abgenommen. Eine kostengünstige webbasierte Personalwerbung könnte unter Umständen bereits helfen.

3.5 Umgang mit Freiwilligen

Ist ein geeigneter Freiwilliger gefunden, sind in erster Linie Erhaltungsmaßnahmen erforderlich, die das vorhandene Personal an die Organisation dauerhaft binden. Verschiedene Umgangsformen wie Ausbildungsmöglichkeiten bieten, optimale Personalführung, motivieren, honorieren und attraktive Rahmenbedingungen gehören dazu. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Freiwillige auch über einen längeren Zeitraum in der Organisation verbleiben wird.

Zuerst gilt es aber den neu gewonnenen Freiwilligen zu betreuen und ihn einzuarbeiten. Dies erfolgt in erster Linie durch seinen direkten Vorgesetzten und nicht mehr durch den Freiwilligenmanager. Ihn willkommen heißen, ihn über alles informieren, die Kollegen vorstellen und immer wieder Feedbackgespräche führen sind nur einige von mehreren wichtigen Punkten [vgl. Texte zum Freiwilligen-Management, S. 28].

Oft verliert ein Freiwilliger bereits nach kurzer Zeit die Freude an seiner Tätigkeit, weil er nur unbefriedigend eingearbeitet wurde, was ein doppelt bitteres Ereignis für eine Organisation bedeutet. Zum einen muss wieder von vorne rekrutiert werden, was Geld und Zeit kostet. Zum andern sprechen sich die gemachten negativen Erfahrungen unter den Freiwilligen auch schnell rum [vgl. Texte zum Freiwilligen-Management, www.ehrenamt-im-sport.de].

3.5.1 Personalführung

Bei der Führung von Freiwilligen ist vor allem soziale Kompetenz gefragt. Da das Personal unentgeltlich engagiert ist, ist ein sozial kompetenter Führungsstil durch eine sensibilisierte Handhabung gegenüber den Freiwilligen von besonderer Wichtigkeit. Kritik an der Arbeitsweise oder die Implementierung von Arbeitskontrollen könnte zu entsprechenden Abwehrreaktionen seitens der Freiwilligen führen. Dabei verweisen sie auf das fehlende Entgelt trotz einem hohen Zeitaufwand. Im Extremfall könnte dies sogar zur Beendigung des Engagements führen [vgl. Management im Sport, S. 210].

Der Führungsstil trägt also in einem hohen Masse zur Arbeitszufriedenheit bei. Toleranz, Perspektivübernahme, Techniken der Gesprächsführung und Motivation sind dabei wichtige Fähigkeiten eines sozialen Führungsstils [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 210].

Toleranz

Da es sich bei freiwilligen Mitarbeitern oftmals um Laien handelt, zeichnen sie sich häufig durch unterschiedliche Arbeitsstile und Problemlösekompetenzen aus. Eine gewisse Toleranz gegenüber jedem Einzelnen und seinem Vorgehen sollte deswegen auch gegeben sein [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 210].

Perspektivübernahme

Die Perspektivübernahme, auch Empathie genannt, macht es leichter, Dinge so zu formulieren, dass sie an die Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters anschlussfähig sind. Zudem wird die Antizipation unterschiedlicher Interessen und Erwartungen der Mitarbeiter begünstigt [Nufer/Bühler 2010, S. 210].

Techniken der Gesprächsführung

Dazu gehören vor allem aufmerksames Zuhören und gezieltes Nachfragen. Die Kommunikation mit den Freiwilligen wird somit intensiviert. Bestehende Probleme, wie zum Beispiel die Unzufriedenheit, können früher erkannt werden und aus dem Weg geschaffen werden. Zudem können noch unausgeschöpfte oder bisher unbekannte Potentiale früher erkannt werden [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 210].

Motivation

Bei der Motivation geht es hauptsächlich darum, Freiwillige für bestimmte Tätigkeiten begeistern zu können [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 210].

3.5.2 Personalausbildung

Das bestehende Personal muss selbstverständlich auch geschult werden, damit sie die Ansprüche einer Organisation kennen und ihr auch Folge leisten können. Die Personalausbildung dient somit dem Training aber auch der Orientierung.

Das Training von Freiwilligen ist sehr unterschiedlich und kann, je nach Einsatzgebiet, von kurz angelegter Mitarbeit bis zu mehrwöchigen Trainingskursen variieren. Da viele Freiwillige auch zivile Arbeitsverpflichtungen nachgehen, sollte darauf Rücksicht genommen werden. So ist es üblich, dass die Trainings über mehrere Wochen vor allem abends oder am Wochenende stattfinden. In der Regel haben die Organisationen ein sehr umfangreiches Trainingshandbuch, welches die wichtigsten Informationen für den Freiwilligen zusammenfasst [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 278].

Das Training selbst kann mit einzelnen Personen oder auch in Gruppen stattfinden. Beide Systeme haben ihre Vorteile. Der Lerneffekt ist womöglich größer, wenn die Trainings einzeln stattfinden. Beim Gruppentraining ist hingegen die Bildung der Gruppenzugehörigkeit ein nicht unbedeutender Nebeneffekt, der sich positiv auf die Bereitschaft auswirken kann, sich langfristig als Freiwilliger zu engagieren. Aus diesem Grund sollten auch immer wieder die bestehenden Freiwilligen in das Training mit den Neuen eingeplant werden [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 278].

Ein theoretisches Training beinhaltet in der Regel folgende typische Inhalte:

- Trainingshandbuch
- Missionstatement (Zielsetzung und Aufgabenbereiche)
- Geschichte der Einrichtung
- Rechtliche Grundlagen
- Handlungsstrategien (z. B. Kommunikation mit dem Klientel)
- Praktisches Training
- Einzel- oder Gruppentraining
- Kurze oder lange Trainingsdauer
- Networking mit alten und neuen Freiwilligen

[vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 278]

Bei der Fußball-Europameisterschaft 2008 wurde das Trainingsprogramm von einem Partner konzipiert, der ein 3-Stufen-Model erstellt hat [vgl. Weder 2011, S. 47].

Die erste Stufe wurde Kickoff genannt und beinhaltete zwei Ziele. Auf der einen Seite wurde das nötige Wissen mit gezielten Informationen zum Einsatz und zum Event an den Freiwilligen gebracht. Auf der anderen Seite nutzte man die Veranstaltung dafür, damit die Freiwilligen das Team und das Arbeitsumfeld kennen lernten [vgl. Weder 2011, S. 47].

Die zweite Stufe beinhaltete das jobspezifische Training. Dabei bereitete man die Freiwilligen auf ihre konkreten Aufgaben während der Europameisterschaft vor. Das Training führte dabei der Verantwortliche des jeweiligen Einsatzbereiches [vgl. Weder 2011, S. 48].

In der dritten Stufe, dem Ambassador Training, wurden vor allem die Kommunikation und der Umgang mit den Gästen geschult [vgl. Weder 2011, S. 48].

Eine Umfrage unter den Freiwilligen der Fußball-Europameisterschaft 2008 hat ergeben, dass die Freiwilligen vor allem der zweiten Stufe, also dem jobspezifischen Training, eine hohe Bedeutung zuteilten. Fast die Hälfte gab an, dass sie dies als absolut notwendig erachtet haben [vgl. Weder 2011, S. 48].

Das Trainingsprogramm der Fußball-Europameisterschaft 2008 diente ebenfalls als direktes Führungs- und Kontrollinstrument. Unentschuldigte Absenzen, verspätetes Erscheinen, Fehlverhalten während der Schulung oder sonstige unerwünschte Erscheinungen in der Ausbildung gaben den Verantwortlichen den Hinweis, bei welchen Freiwilligen Vorsicht geboten war oder Handlungsbedarf herrschte. Zusätzlich wurden die verschiedenen Treffen genutzt, um die Freiwilligen mit ihrer personalisierten Akkreditierung oder ihrer Bekleidung auszustatten [vgl. Weder 2011, S. 49].

Viele Sportvereine sind allerdings meist nicht in der Lage, kostspielige Qualifizierungsangebote oder Fortbildungsmaßnahmen von externen Bildungsträgern für ihre Freiwilligen zu finanzieren. Viele Sportverbände bieten aber vergleichsweise kostengünstige Alternativen an, um Freiwillige im sportfachlichen Bereich zu qualifizieren [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 207]. Swiss Olympic hat dafür in Zusammenarbeit mit den Verbänden und den Ausbildungsfachleuten eine Vereinsmanagement-Ausbildung auf die Beine gestellt. Das Ausbildungskonzept enthält sechs Module. Jedes Modul umfasst sechs bis acht Ausbildungsstunden. Zum Schluss der Ausbildung erhält jeder Teilnehmende ein Ausbildungszertifikat [vgl. Vereinsmanagement-Ausbildung, www.swissolympic.ch].

3.6 Motivation

Ein wesentlicher Punkt bei der Betreuung von Freiwilligen ist es, das freiwillige Personal zu motivieren. Denn ein motivierter Freiwilliger ist begeistert und ehrgeizig. Somit ist er auch in der Lage sowohl die Ziele der Organisation als auch die eigenen Ziele zu erreichen. Auf der anderen Seite führt eine geringe Leistungsbereitschaft oftmals zu mangelhaftem Enthusiasmus und die Ziele können nur schwer erreicht werden. Eine geringe Motivation kann zusätzlich dazu führen, dass sich die Engagierten weniger um das Wohl der Kollegen oder Kunden kümmern und sehr egoistisch handeln [vgl. Fichtner 2009, S. 21].

Für die Organisationen ist es wichtig zu erfahren, welche Gründe für den Freiwilligen hinter seinem Engagement stehen. Für die einen steht der Spaß im Vordergrund, für andere hat der Weiterbildungsgedanke oberste Priorität. Wieder andere engagieren sich, weil sie etwas für das Gemeinwohl machen möchten.

Abraham Maslow, der amerikanische Psychologe, erstellte nach einer Forschung mit gesunden, erfolgreichen und glücklichen Menschen das Modell der Maslowschen Bedürfnispyramide [vgl. Abb. 10]. Das Modell findet häufig Anwendung um gezielt zu motivieren, um Beweggründe zu vergegenwärtigen und

diese grob zu klassifizieren [vgl. Die Maslowsche Bedürfnispyramide, www.viehweger.org].

Die Maslowsche Theorie besagt, dass zuerst die niedrigeren Bedürfnisse befriedigt werden müssen, damit der Mensch genug motiviert ist, um auch das nächst höhere Bedürfnis zu erreichen.

Die unterste Stufe der Pyramide stellen die Grundbedürfnisse dar, wie zum Beispiel das Verlangen nach Essen, Trinken oder Schlafen. Diese Bedürfnisse müssen erfüllt sein um auch das Verlangen nach Sicherheit zu decken. Diese zweite Stufe beinhaltet zum Beispiel die berufliche Sicherheit. An der dritten Stelle folgen soziale Beziehungen. Dazu zählen Freundeskreise, familiäre Beziehungen oder Gruppenzugehörigkeit [vgl. Die Maslowsche Bedürfnispyramide, www.viehweger.org]. Maslow nennt die ersten drei Stufen auch Defizitbedürfnisse. Das heißt, dass diese befriedigt sein müssen um Zufriedenheit zu erreichen. Ist dies allerdings nicht der Fall, stellt sich Unzufriedenheit ein. Die obersten beiden Stufen steigern die Zufriedenheit weiter und sind für die persönliche und psychologische Entwicklung prägend. Werden diese Bedürfnisse allerdings nicht erfüllt, führt dies nicht automatisch zu einer Unzufriedenheit [vgl. Fichtner 2009, S. 22].



Abb. 10: Die Maslowsche Bedürfnispyramide, Quelle: www.coaching-corner.com

Das Maslowsche Modell kann Aufschluss auf die Bedürfnisse und Motive der Freiwilligen geben, die versuchen ihre Bedürfnisse durch ein freiwilliges Engagement zu stillen. Denn vor jeder Handlung steht ein Bedürfnis, welches natürlicherweise einen Mangel darstellt. Der Mangel regt den Menschen an und gibt ihm ein Motiv zum Handeln [vgl. Fichtner 2009, S. 22].

Es ist also von Vorteil für die Verantwortlichen, wenn sie die Bedürfnisse der Freiwilligen kennen und diese auch befriedigen können. Einem Freiwilligen, dessen Motiv vor allem die Geselligkeit ist, ist mit einer Kontaktliste von andern Freiwilligen oder einem Treffen bereits zufriedenzustellen. Für einen Freiwilligen, der das Engagement als Weiterbildung nutzen möchte, ist es wichtiger, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden oder dass er eine Urkunde für seinen Einsatz erhält.

Kommt hinzu, dass wenn man über die Motive und Ziele der Freiwilligen informiert ist, diese auch in den Bereichen einsetzt, in denen sie am meisten Spaß haben und durch die Arbeit gefördert und gefordert werden [vgl. Fichtner 2009, S. 26].

Eine erfolgreich geschaffene Motivation und Zufriedenheit der Freiwilligen fördert das Arbeitsklima innerhalb des Teams. Die Freiwilligen sind bestrebt eine bestmögliche Arbeit zu verrichten und die positive Stimmung wirkt sich auf die gesamte Organisation aus.

Die Organisation sollte also bemüht sein, eine hohe Arbeitszufriedenheit bei den Freiwilligen zu erreichen. Dafür gibt es viele unterschiedliche Maßnahmen.

So haben sich zum Beispiel die Freiwilligen der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland im Vorfeld zu einer Kick-Off-Veranstaltung getroffen. Dabei wurde jede Person mit dem Vornamen angesprochen, selbst Vorsitzende, Leiter oder Senatoren. Dadurch sollten die Schlüsselwörter wie Nähe oder Freundschaft bereits nahe gebracht werden [vgl. Lachs und Honig für die Volunteers, www.spiegel.de].

Ebenso wichtig für ein angenehmes und erfolgreiches Arbeitsklima ist auch das Thema Gleichberechtigung. Sobald sich ein freiwillig Engagierter benachteiligt fühlt, hat dies sofort negative Folgen auf seine Motivation. Ein unausgeglichenes Verhältnis zum erbrachten Aufwand und dem erhaltenen Nutzen führt zu einem Gefühl der Benachteiligung, was sich wiederum schlecht auf die Motivation auswirkt. Ebenso kommt das Gefühl der Ungerechtigkeit auf, wenn ein Freiwilliger das Gefühl hat, ein anderer trägt für denselben Aufwand einen höheren Nutzen davon. Deshalb ist es wichtig, ein gesundes Arbeitsklima innerhalb der Organisation anzustreben. Dazu gehört auch das Verhältnis zwischen den Vorgesetzten und den Freiwilligen [vgl. Fichtner 2009, S. 27].

Des Weiteren beeinträchtigt auch die Arbeitsbedingung zum Beispiel während eines Events, die Motivation. Dies kann die Verpflegung beinhalten, den Transport, die Bekleidung oder auch ein angemessener Aufenthaltsraum zur Entspannung [vgl. Fichtner 2009, S. 27].

Die Verpflegung, der kostenlose Transport, die Bekleidung aber auch die ehrlich gemeinte Anerkennung kann sowohl als Entlohnung angesehen werden als auch als Maßnahme zur Motivation dienen.

3.7 Personalhonorierung

Anerkennung ist das wahre Gehalt eines freiwillig Engagierten. Diese spezielle Art von Honorierung kann auf materieller und immaterieller Basis stattfinden. Es soll bewusst als Motivationsförderungsinstrument verstanden werden. Gemäß Weder [vgl. 2011, S. 52, 58] dient die materielle Honorierung der Vermeidung einer möglichen Unzufriedenheit, die immaterielle Honorierung dagegen der Steigerung der Zufriedenheit.

Für Organisationen ist es ratsam, ein vollumfängliches Honorierungskonzept für die Freiwilligen zu erstellen [vgl. Weder 2011, S. 52].

3.7.1 Materielle Honorierung

Es gibt verschiedene materielle Anreize, welche in der Praxis Anwendung finden. Vergünstigungen für die Nutzung von Sportstätten oder auch die Nutzung von Sportangeboten zu vergünstigten Preisen ist vor allem bei Vereinen beliebt. Ebenso attraktiv ist auch die Vergabe von Eintrittskarten für Sportveranstaltungen. Aber auch die Form von Sachgeschenken ist dabei denkbar [vgl. Nufer/Bühler 2010, S. 209].

Bei Events ist es häufig der Fall, dass die Freiwilligen in materieller Form durch die Verpflegung, die Unterkunft, den Transport oder die Bekleidung honoriert werden.

So war es auch bei der UEFA Euro 2008. Die Freiwilligen wurden zusammen mit den Festangestellten von der Hospitality-Abteilung verpflegt. Der soziale Austausch der beiden Gruppen wurde von beiden Seiten geschätzt [Weder 2011, S. 52].

Die Akkreditierung eines jeden Freiwilligen berechnete denjenigen zur uneingeschränkten Nutzung des Schweizerischen und Österreichischen Schienennetzes. Dafür wurde im Vorfeld mit den jeweiligen Bundesbahnen eine Vereinbarung abgeschlossen [vgl. Weder 2011, S. 53].

Eine einheitliche Arbeitskleidung der Freiwilligen wurde durch die vertragliche Zustimmung des offiziellen Ausrüsters sichergestellt. Sie diente nicht nur als Honorierung sondern hatte auch den Effekt, dass sie das Erkennungsmerkmal für die Anspruchsgruppen waren und zur Identifikation mit dem Freiwilligenprogramm beitrugen [vgl. Weder 2011, S. 53].

Während und nach dem Turnier erhielten die Freiwilligen diverse Geschenke. Es war ein bewusst gewähltes Mittel zur Danksagung für die geleistete Arbeit. So erhielt zum Beispiel jeder Freiwillige nach dem Event eine sogenannte Volunteer-DVD. Für die Erstellung der DVD waren Foto- und Videovolunteers im Einsatz, die ausschließlich mit der Dokumentation, der im Einsatz stehenden Freiwilligen, beauftragt waren [vgl. Weder 2011, S. 53].

Für die Freiwilligen wurde ein sogenanntes Volunteer Center aufgebaut. Es war ein Ort, wo sich nur die Freiwilligen trafen und sollte der Geselligkeit und der Pflege sozialer Kontakte dienen [vgl. Weder 2011, S. 52-53]. Aus diesem Grund müsste es eigentlich, entgegen der Theorie, eher als immaterielle Honorierung angesehen werden.

Als letzten Punkt bot die UEFA Euro 2008 seinen Freiwilligen eine Unterkunft an. Diese hatte aber eher einen geringeren Stellenwert, da die meisten Freiwilligen Einheimische waren und somit keine Unterkunft benötigten [vgl. Weder 2011, S. 53].

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Erwartungshaltung der Freiwilligen der UEFA Euro 2008 an die materielle Honorierung. Es zeigt sich, dass vor allem die Verpflegung, die Ausrüstung und der Transport besonders relevant waren. Auch das Volunteer Center war durchaus beliebt bei den Engagierten. Die Abgabe von Geschenken hatte hingegen eher eine geringe Relevanz [vgl. Abb. 11].

Antwortmöglichkeiten	sehr wichtig	wichtig	geht so	unwichtig	völlig unwichtig
Verpflegung	43.2% (63)	40.4% (59)	14.4% (21)	0.7% (1)	1.4% (2)
Ausrüstung	37.7% (55)	50.7% (74)	8.9% (13)	2.7% (4)	0.0% (0)
Transport	55.5% (81)	19.9% (29)	12.3% (18)	8.9% (13)	3.4% (5)
Geschenke	11.0% (16)	25.3% (37)	41.8% (61)	18.5% (27)	3.4% (5)
Volunteer Center	32.9% (48)	43.8% (64)	19.2% (28)	2.1% (3)	2.1% (3)

Abb. 11: Erwartungshaltung materielle Honorierung UEFA Euro 2008, Quelle: Weder 2011, S. 52

3.7.2 Immaterielle Honorierung

Die Immaterielle Honorierung ist sehr vielseitig. Ebenso vielseitig sind die Vorstellungen der einzelnen Freiwilligen. Dies macht die immaterielle Honorierung zu einer anspruchsvollen Aufgabe. Während sich der eine mit einer einfachen Urkunde begnügt, ist ein weiterer erst mit Weiterbildungsmöglichkeiten zufriedenzustellen.

Die Chance sich weiterzubilden, Nachweise und Zertifikate für die geleisteten Aufgaben und Projekte werden heutzutage von immer mehr Freiwilligen geschätzt.

Nicht zuletzt hat ein freiwilliges Engagement auch die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit verdient. Dafür sind Erwähnungen einzelner Freiwilligen in gesprochener, gedruckter oder anderweitiger medial vermittelter Form, zum Beispiel in lokalen Zeitungen oder Sportfachmagazinen, ein zentrales Instrument der Anerkennungskultur [vgl. Freiwilligenarbeit 2011, S. 65, 202].

Aber auch ein einfaches Lob des Vorgesetzten oder das Eingehen auf Wünsche und Anliegen werden von den Freiwilligen besonders gerne aufgenommen, was viel bewirken kann.

Weitergehend sind Ehrungen eine weitere Form der immateriellen Honorierung. Swiss Olympic Volunteer zeichnet jedes Jahr den Volunteer des Jahres aus. Die Preisverleihung findet jeweils im Rahmen einer nationalen oder internationalen Sportveranstaltung in der Schweiz statt. Ausgezeichnet werden dabei die drei Freiwilligen, welche die höchste Anzahl von Freiwilligenstunden an Sportanlässen und für Sportvereine geleistet hatten. Die drei Erstplatzierten teilen sich jeweils ein Preisgeld von 3'000 Schweizer Franken [vgl. Swiss Olympic zeichnet den Volunteer des Jahres aus, www.swissvolunteer.ch]. Zusätzlich wird darüber in mehreren nationalen Print- und Internetmedien berichtet.

3.8 Kommunikation

Die Nutzerzahlen von Internet und sozialen Netzwerken zeigen, dass diese bereits Lebensrealität der Mehrheit der Bevölkerung geworden sind. Diesen Umstand sollte als Chance genutzt werden um es als erfolgreiches Kommunikationsmittel einzusetzen. Dementsprechend sollten die Organisationen im Internet und in relevanten sozialen Netzwerken auch vertreten sein [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 105].

Als Grundversorgung sollte eine einfach zu bearbeitende Homepage erstellt werden. Diese bietet Basisinformationen, Kontaktmöglichkeiten und diverse nützliche Links. Zusätzlich gehört zur heutigen Grundversorgung ein offizieller

Auftritt auf allen relevanten sozialen Netzwerken. Darin sollen regelmäßige Informationen in der jeweils angemessenen Form an den Mann gebracht werden. Naheliegend ist dafür zurzeit ein Auftritt in dem massenhaft genutzten Netzwerk Facebook. Weitere potentielle Netzwerke sind zum Beispiel Twitter, Google+, Youtube oder Flickr [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 101-103].

Bei der UEFA Euro 2008 wurde zusätzlich mit den Instrumenten E-Mail und Newsletter gearbeitet [vgl. Weder 2011, S. 61].

Die Welt im Internet ist allerdings sehr schnelllebig und darauf sollte Rücksicht genommen werden. Sehr wichtig ist dabei, dass man Trends erkennt und diese auch für die Kommunikation nutzt.

3.9 Evaluation

Die Evaluation dient der Erfolgsmessung des Freiwilligenprogramms und sichert somit die Qualität der Arbeiten und Projekte. Die Evaluation trägt dazu bei, dass Rahmenbedingungen, Strukturen, Arbeitsteilungen, Arbeitsroutinen und Arbeitsabläufe von Freiwilligen regelmäßig überprüft, weiterentwickelt oder verändert werden. Freiwilligen soll in regelmäßigen Gesprächen ein Feedback gegeben werden und sie sollten es ebenso geben können. Auch Befragungen und Abschlussgespräche sind wichtige Instrumente der Evaluation [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 66].

Eine Evaluation kann sowohl intern von Personen aus der Organisation als auch extern durch eine Fremdevaluation durchgeführt werden.

Die Evaluation soll nicht nur am Ende eines Projektes durchgeführt werden, sondern auch kontinuierlich während eines Projektes. Somit sind Interventionen möglich, falls das Projekt in eine nicht gewünschte Richtung läuft [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 118].

Die Evaluation sollte nicht nur aus dem Bauch heraus erfolgen sondern wissenschaftlichen Kriterien und Standards folgen. Dies geschieht heute noch viel zu wenig [vgl. Rosenkranz/Weber 2012, S. 124].

4 Der Schweizer Turnsport

Der Schweizer Turnsport wird durch den Schweizerischen Turnverband organisiert. Für die dem Verband angehörigen Vereine finden jährlich mehrere regionale und überregionale Turnfeste statt. Das Highlight eines jeden Turners bildet aber das alle sechs Jahre stattfindende Eidgenössische Turnfest. Dabei trifft sich jeweils die gesamte Turnschweiz während rund zehn Tagen an einem Ort.

4.1 Schweizerischer Turnverband

Der Schweizerische Turnverband tritt als Dachverband für alle Regionalverbände und Turnvereine der Schweiz auf. Der Turnverband setzt sich für den wettkampforientierten Breitensport, aber auch für den Spitzensport ein. So werden zum Beispiel die nationalen Meisterschaften oder auch das Eidgenössische Turnfest vom Schweizerischen Turnverband realisiert.

1832 wurde der Dachverband der Turner gegründet und gilt somit als einer der ältesten Verbände der Schweiz. Zu Beginn verstanden sie ihre Aktivitäten vor allem als Beitrag zur Volksgesundheit, Erziehung, Staatsbildung und Landesverteidigung. Bis weit ins 20. Jahrhundert taten sie sich schwer damit, sich als Teil der Sportbewegung zu sehen, die erst ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in der Schweiz Einzug hielt. Betrachtet man die Vereinsentwicklung während dem 19. Jahrhundert fällt vor allem auf, dass neben dem Schießen auch das Turnen stark wuchs, während andere Sportarten sich nur schwach entwickelten. So wurden im Laufe des Jahrhunderts rund 1500 Turn- und Schützenvereine gegründet [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 22-23].

Noch heute weist der Turnverband mit rund 3200 Vereinen die größte Dichte an Vereinen aus. Zusammen mit dem Schiesssportverband vertreten die beiden Verbände gegen ein Drittel aller Schweizer Sportverbände. 87% der Turnvereine haben ein polysportives Angebot. Damit liegen sie auch hier landesweit an der

Spitze [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 62, 96]. Der Verband zählt aktuell rund 150'000 aktive Turner [vgl. Der STV in Zahlen, www.stv-fsg.ch].

Der Blick auf die nächste Abbildung zeigt die Bedeutung des Turnens in der Schweiz. Es ist die häufigste Sportart, welche von Schweizer Sportvereinen angeboten wird. Auch bei der Rangliste der beliebtesten Sportarten liegt Turnen/Gymnastik deutlich an der Spitze. Dies betrifft das Alterssegment der 15- bis 74-Jährigen [vgl. Abb. 12].

Die zwölf häufigsten Sportangebote der Schweizer Sportvereine*	in % aller CH-Sportvereine	Die zwölf am häufigsten in Vereinen ausgeübten Sportarten**	in % der 15- bis 74-jährigen CH-Wohnbevölkerung
Turnen	13.5	Turnen/Gymnastik	4.5
Schiessen	13.2	Fussball	3.0
Fussball	12.7	Volleyball/Beachvolleyball	1.8
Fitnessstraining	12.1	Tennis	1.5
Gymnastik	11.3	Kampfsportarten	1.2
Leichtathletik	9.7	Fitnessstraining/Aerobics	1.0
Volleyball/Beachvolleyball	9.6	Tanzen (inkl. Jazztanz)	1.0
Unihockey	8.7	Wandern/Bergwandern	0.9
Aerobics	7.8	Unihockey	0.8
Geräteturnen	7.7	Schiessen	0.8
Tennis	6.5	Yoga / Tai Chi / Qi Gong	0.6
Ski alpin	5.3	Badminton	0.6

Abb. 12: Die häufigsten Sportangebote der Sportvereine, Quelle: Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 96

Jährlich finden in den 27 Regionalverbänden regionale Turnfeste statt. Diese Turnfeste werden jeweils von einem im Regionalverband vertretenen Turnverein organisiert. Dafür benötigen die Vereine jeweils eine Vielzahl von Freiwilligen. Fast 30 Prozent der Vereine, die eine Veranstaltung mit mehr als 100 Freiwilligen organisieren, sind Turnvereine. Auch in dieser Statistik liegt das Turnen an der Spitze [vgl. Lamprecht/Fischer/Stamm 2012, S. 103].

4.2 Das Eidgenössische Turnfest

Das Eidgenössische Turnfest ist der größte und älteste Breitensportanlass der Schweiz. Es ist das Highlight eines jeden Schweizer Turners. Während rund zehn Tagen trifft sich die gesamte Turnschweiz und misst sich in mehreren verschiedenen Wettkämpfen. Das Alterssegment eines Eidgenössischen Turnfests reicht vom 8-Jährigen bis hin zum Senior ohne Altersbeschränkung [vgl. Interview Fred Hari, Anhang 1].

Für die Ausrichtung eines Eidgenössischen Turnfests bewirbt sich ein Regionalverband zusammen mit einigen Vereinen aus dem potentiellen Austragungsort. Der Zuschlag erfolgt durch die Delegiertenversammlung des Schweizerischen Turnverbandes [vgl. Interview Fred Hari, Anhang 1].

Aus der Tradition heraus wird das gesamtschweizerische Turnfest „Eidgenössisches“ genannt. Dies wird abgeleitet aus der früheren Bezeichnung der Schweiz, der Schweizer Eidgenossenschaft. Jedes traditionelle, gesamtschweizerische Fest ist noch heute ein Eidgenössisches Fest wie zum Beispiel das Eidgenössische Schwing- und Älplerfest, das Eidgenössische Schützenfest oder das Eidgenössische Hornusserfest [vgl. Interview Fred Hari, Anhang 1].

Das erste Eidgenössische Turnfest fand 1832 zur Gründung des Schweizerischen Turnverbandes in Aarau mit 60 Teilnehmern statt. Während es zu Beginn noch in jedem Jahr durchgeführt wurde, findet es heute aber nur noch alle sechs Jahre statt. Zum 100-jährigen Jubiläumsjahr 1932 waren bereits 16'000 Turner [vgl. Abb.13]. Zum ersten Mal durften auch die Frauen mitturnen, allerdings eine Woche vor den Männern.



Abb. 13: Eidgenössisches Turnfest 1932 in Aarau, Quelle: www.etf-ffg2013.ch

Das letzte Eidgenössische Turnfest fand 2007 in Frauenfeld statt und ist somit der Vorgänger der Ausgabe im Jahre 2013. 56'000 Turner aus 1848 Vereinen kämpften damals um den Turnfestsieg. Rund 100'000 Besucher generierten die Organisatoren an ihrem Eidgenössischen Turnfest [Schlussbericht Eidgenössisches Turnfest 2007]. Die Rekordteilnehmerzahl liegt allerdings bei 75'000 Turner, welche 1996 in Bern teilnahmen [vgl. Vereinsturnen ETF, www.etf-ffg2013.ch].

2013 findet das Eidgenössische Turnfest in Biel statt und 2019 wird wiederum es in Aarau organisiert.

5 Ist-Analyse Eidgenössisches Turnfest 2013

In diesem Kapitel wird im ersten Teil das Eidgenössische Turnfest 2013, welches in Biel stattfinden wird, portraitiert. Im zweiten Teil wird dann das Freiwilligenkonzept der Organisation genauer unter die Lupe genommen. Alle in diesem Kapitel vorliegenden Informationen haben den Stand vom November 2012. Auf allfällige Änderungen im Nachhinein konnte nicht mehr Rücksicht genommen werden.

5.1 Portrait Eidgenössisches Turnfest 2013

Vom 13. bis 23. Juni 2013 findet in der größten zweisprachigen Stadt der Schweiz, in Biel, das Eidgenössische Turnfest statt. Die Organisatoren erwarten rund 60'000 Turner und gegen 120'000 Besucher. 8'000 Freiwillige sollen für einen reibungslosen Betrieb sorgen. Für den Anlass wurden rund 18 Millionen Schweizer Franken budgetiert [vgl. Das ETF 2013 auf einen Blick, www.etf-ffg2013.ch].



Abb. 14: Logo Eidgenössisches Turnfest 2013, Quelle: www.etf-ffg2013.ch

Das Angebot umfasst Vereins- und Einzelwettkämpfe sowie Sport- und Freizeitbewerbe. Insgesamt stehen den Teilnehmern rund 100 Disziplinen und Kategorien zur Verfügung [vgl. Wettkampfangebot am ETF, www.etf-ffg2013.ch]. In Biel und seinen angrenzenden Dörfern finden die Wettkämpfe jeweils von

Donnerstag bis Sonntag statt. Das Festgelände befindet sich direkt am Bielersee. Am selben Ort fand auch im Jahre 2002 die Landesausstellung Expo 02 statt.

Einen Eintrittspreis für die Wettkämpfe wird von den Besuchern nicht verlangt. Einzig für einzelne Veranstaltungen wie zum Beispiel der Eröffnungs- oder der Schlussfeier werden Tickets benötigt [vgl. Besucherinnen und Besucher, www.etf-ffg2013.ch].

Die Vision der Organisatoren ist ein Fest des Seelands für die gesamte Schweiz durchzuführen. Zum Seeland gehört die gesamte Region zwischen dem Bieler-, Neuenburger und dem Murtensee. Des Weiteren soll das Turnfest ein unvergessliches Erlebnis für die Turner wie auch für die Freiwilligen, Besucher und Partner werden [vgl. Vision und Leitsätze, www.etf-ffg2013.ch].

Nach den folgenden Leitsätzen soll das Eidgenössische Turnfest (ETF) 2013 organisiert werden:

1. Das ETF 2013 ist ein Fest für alle Beteiligten: Turnerinnen und Turner, Helfer, Besucher und Partner
 2. Das ETF 2013 ist ein Fest des Seelands für die ganze Schweiz
 3. Am ETF 2013 findet man alte und trifft neue Freunde
 4. Das ETF 2013 ist unvergesslich
 5. Das ETF 2013 ist überraschend
 6. Am ETF 2013 gehen Tradition und Innovation Hand in Hand
 7. Das ETF 2013 ist Turnen und mehr
 8. Das ETF 2013 steht für lustvolles Spiel sowie fairen und sauberen Sport
 9. Das ETF 2013 erreicht alle Altersgruppen und alle Leistungsstufen
 10. Das ETF 2013 ist ein ökologisch vorbildliches Fest
 11. Das ETF 2013 bietet faire Preise und schließt mit einer positiven Rechnung ab
 12. Am ETF 2013 werden nicht alle Turnfestsieger, aber alle sind Gewinner
- [Vision und Leitsätze, www.etf-ffg2013.ch]

5.1.1 Organisation

Im Jahr 2007 haben die Delegierten des Schweizerischen Turnverbandes an der Delegiertenversammlung entschieden, dass das Eidgenössische Turnfest 2013 in Biel stattfinden wird [vgl. Interview Fred Hari, Anhang 1]. Dafür wurde ein Trägerverein gegründet, welcher ins Handlungsregister eingetragen wurde. Der Verein bezweckt die Durchführung des Eidgenössischen Turnfests 2013 in Biel. Er unternimmt alles, was für eine erfolgreiche Durchführung des Anlasses notwendig ist [vgl. Verein Eidgenössisches Turnfest 2013, www.moneyhouse.ch].

Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss beinhaltet den Trägerverein und den Schweizerischen Turnverband. Er legt die Strategie fest und ist für das Controlling zuständig. Zusätzlich unterstützt er die operative Führung vor allem in der Zusammenarbeit mit den regionalen Turnverbänden [vgl. Interview Fred Hari, Anhang 1].

Trägerverein

Der Trägerverein tritt als Ausrichter auf und stellt das Organisationskomitee. Er trägt somit jegliche Verantwortung in finanzieller, personeller und organisatorischer Hinsicht. Er ist vergleichbar mit dem Aufsichtsrat eines Unternehmens [vgl. Interview Fred Hari, Anhang 1]. Der Trägerverein besteht aus dem Präsidenten und seinem Stellvertreter sowie vier weiteren Trägerorganisationen [vgl. Abb. 15].

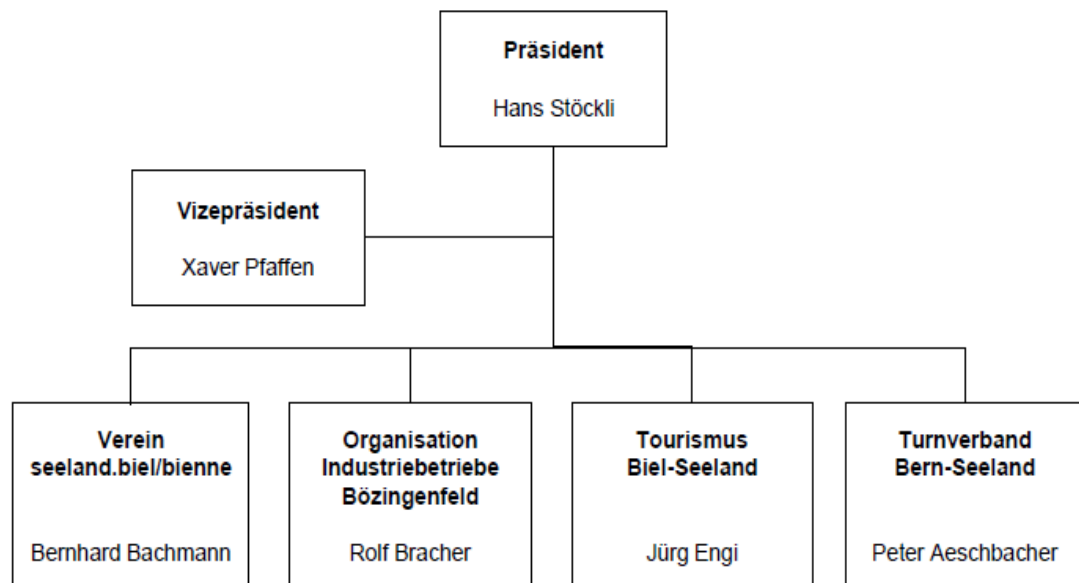


Abb. 15: Organigramm Trägerverein Eidgenössisches Turnfest 2013, Quelle: www.etf-ffg2013.ch

Präsident des Trägervereins ist der bernische Ständerat Hans Stöckli. Das Amt des Vizepräsidenten bekleidet Xaver Pfaffen, ehemaliger Präsident des regionalen Turnverbandes Bern-Seeland. Zum Vorstand des Vereins gehören vier Trägerorganisationen. Die jeweiligen Organisationen vertreten die drei Bereiche Industrie, Tourismus und Sport aus der Region Biel-Seeland. Der vierte Bereich, der Verein seeland.biel/bienne vertritt die Interessen der Seeländer Gemeinden [vgl. Zweck des Vereins seeland.biel/bienne, www.seeland-biel-bienne.ch].

Organisationskomitee

Das Organisationskomitee ist für jegliche operativen Geschäfte im Zusammenhang mit dem Eidgenössischen Turnfest 2013 zuständig [vgl. Abb. 16]. Zum jetzigen Zeitpunkt beinhaltet das Komitee rund 300 Personen. Fast täglich kommen dabei neue Personen dazu. Der größte Teil davon bekleidet sein Amt freiwillig. Er erhält dafür eine einmalige, geringfügige Entschädigung. Einzig auf der Geschäftsstelle sind zwei Personen vollamtlich tätig. Weitere 190 Stellenprozente werden auf drei Personen aufgeteilt.

Bis im Februar 2012 bekleidete Lorenz Ursprung das Amt des Direktors. Dieser hatte dann aber demissioniert, da er ein Angebot als Direktor des Akademischen

Sportverbandes Zürich nicht ablehnen konnte [vgl. Direktor Lorenz Ursprung geht, www.bielertagblatt.ch]. Fränk Hofer, welcher bisher nicht im OK figurierte, wurde vom Trägerverein als Nachfolger bestimmt [vgl. Fränk Hofer neuer Direktor, www.etf-ffg2013.ch].

Auch für den größten Teil der 16 Geschäftsleitungsmitglieder ist ihr Amt ein freiwilliges Engagement.

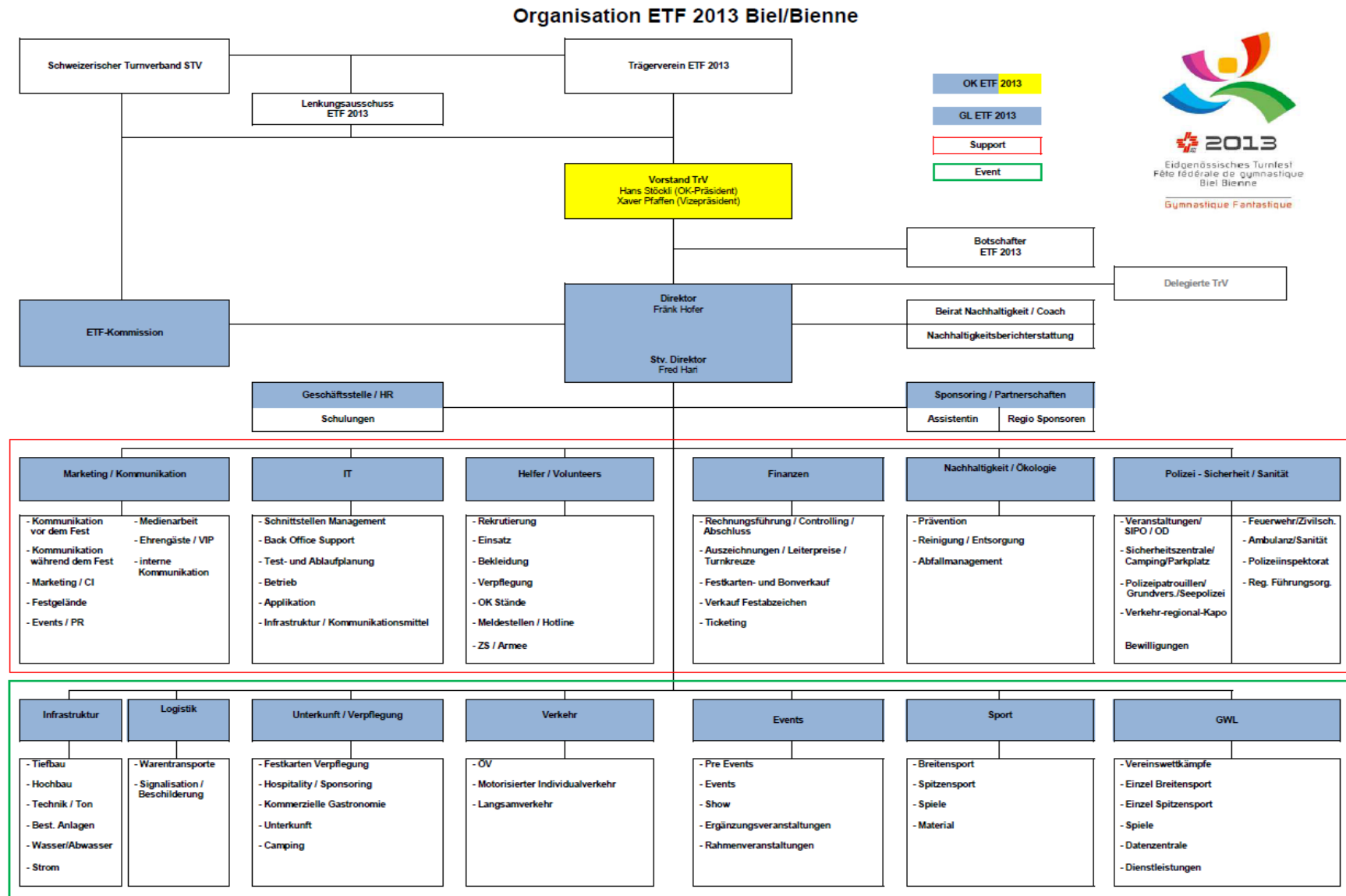


Abb. 16: Organigramm Organisationskomitee, www.etf-ffg2013.ch

In den Aufgabenbereich des Organisationskomitees fällt unter anderem die Organisation der Wettkämpfe, die Kooperation mit dem Schweizerischen Turnverband und dem Trägerverein, die Organisation des Kartenverkaufs für die zahlungspflichtigen Shows, der Aufbau eines Akkreditierungssystems, Sicherstellung der Infrastruktur sowie der Aufbau eines Freiwilligenprogramms. Basierend darauf gliedert sich die Organisation in die verschiedenen Bereiche.

Abteilung Helfer/Volunteers

Die operativen Geschäfte des Freiwilligenmanagements stehen unter der Leitung eines Freiwilligenmanagers. Dieser ist zu 60 Stellenprozent für den Freiwilligenprozess angestellt. Es besteht die Möglichkeit, dass ihm einige Wochen oder Monate vor dem Eidgenössischen Turnfest Assistenten zur Verfügung gestellt werden.

Die Organisation spricht von Helfer und Volunteers. Als Helfer verstehen sich alle Wertungsrichter, Kampfrichter und Schiedsrichter aber auch die Militär- und Zivilschutzorganisationen. Ihre geleisteten Einsätze werden unabhängig vom finanziellen Erfolg des Eidgenössischen Turnfests 2013 mit einer Spesenentschädigung oder einem Sold abgegolten [vgl. Interview Fred Hari, Anhang 1].

Als Volunteers werden jene Freiwillige verstanden, welche abhängig vom finanziellen Erfolg mit fünf bis acht Franken pro geleistete Arbeitsstunde entschädigt werden [vgl. Interview Fred Hari, Anhang 1].

Für die Durchführung des Eidgenössischen Turnfests 2013 werden für die Zeit vor, während und nach der Veranstaltung rund 8'000 Helfer benötigt. Diese Zahl wird auf freiwillig Engagierte, Wertungsrichter und die Armee bzw. den Zivilschutz aufgeteilt.

Volunteers

Wie bereits erwähnt, werden sie abhängig vom finanziellen Erfolg des Turnfests für ihren Einsatz entschädigt. Unter den Bereich der Volunteers fallen jegliche

freiwillig Engagierte, welche nicht unter den Zivilschutz, die Armee oder die Funktionäre fallen.

Funktionäre

Als Funktionäre werden die Kampfrichter, die Wertungsrichter und die Schiedsrichter verstanden [vgl. Interview Fred Hari, Anhang 1]. Auch sie werden zu den 8'000 freiwilligen Helfern gezählt. Da sie aber vom Schweizerischen Turnverband gestellt werden, gelten sie nicht als Volunteers. Beim Eidgenössischen Turnfest 2013 werden rund 2'000 Funktionäre im Einsatz stehen.

Armee/Zivilschutz

Die Organisation wird von der Schweizer Armee und dem Zivilschutz durch rund 600 Personen unterstützt. Diese Leistung wird von der Schweizerischen Eidgenossenschaft zur Verfügung gestellt [Eidgenössisches Turnfest 2013, S. 3].

Die Armee wird vor allem in den Bereichen Infrastruktur/Bau und Transport eingesetzt. Die eingesetzten Personen des Militärs führen durch ihre Tätigkeit ihren jährlichen und obligatorischen Wiederholungskurs durch.

Für die Tätigkeiten des Zivilschutzes werden Personen aus den regionalen Zivilschutzorganisationen ebenfalls in der Form eines Wiederholungskurses zur Verfügung gestellt. Der Zivilschutz wird vor allem in den Bereichen Infrastruktur/Bau sowie in der Überwachung von verschiedenen Anlagen und Materialien eingesetzt.

5.1.2 Aufgabenbereiche

Die Organisation benötigt nicht nur während der Veranstaltung Freiwillige sondern auch davor und danach. So beginnt zum Beispiel der Aufbau der Infrastruktur bereits am 13. Mai 2013. Bereits für diesen Tag werden freiwillige Arbeitskräfte gesucht. Das gleiche gilt für jegliche Aufräumarbeiten nach dem Eidgenössischen Turnfest. Der letzte Einsatz der Freiwilligen ist bis zu drei Wochen nach dem Event geplant.

Die Organisatoren sind sich bewusst, dass sie die Freiwilligen nicht in jeglichen Bereichen einsetzen können. Teilweise kann eine auf den ersten Blick scheinende günstigere Variante mit Helfern/Volunteers teurer werden als mit Profis. Aus diesem Grund haben die Organisatoren folgende Aufgabenbereiche für die Helfer/Volunteers benannt [vgl. Vereinsmeldeblatt, Anhang 2].

Auf-, Abbau und Einrichtung Eventinfrastruktur

Im Festzentrum direkt am See werden unzählige Festzelte, Stände und eine große Arena aufgebaut. Für den Auf- und Abbau werden hauptsächlich der Zivilschutz sowie die Armee eingesetzt. Nichtsdestotrotz werden auch in diesem Bereich Volunteers benötigt.

Betrieb Stadtbühnen und Arena

In der Innenstadt von Biel haben die Turnvereine eine zusätzliche Möglichkeit ihr Turnprogramm mitten in der Stadt der Bevölkerung vorzuführen. Für den Betrieb dieser Bühnen werden Volunteers eingesetzt.

Festumzug

Am 22. Juni 2013 wird ein Festumzug durch die Stadt Biel durchgeführt. Dabei haben verschiedene Vereine aus der Region und die verschiedenen regionalen Turnverbände der Schweiz die Chance sich zu präsentieren. Auch im Bereich des Festumzuges werden Volunteers eingesetzt.

Platzanweiser, Eintrittskontrollen

Für jegliche kostenpflichtige Events werden freiwillige Platzanweiser und Eintrittskontrolleure gebraucht.

Festkarten, Festabzeichen

Für den Verkauf von Festkarten und Festabzeichen wird weiteres freiwilliges Personal benötigt. Wer eine Festkarte besitzt, darf, sofern er Mitglied des Schweizerischen Turnverbandes ist, am Eidgenössischen Turnfest 2013 mitturnen. Besucher des Turnfests können ein Festabzeichen kaufen. Dies dient zum einen als Erinnerungsstück, zum andern genießen die Besitzer eine Vergünstigung für die An- und Abreise durch den regionalen Öffentlichen Verkehr.

Versand Festunterlagen

Vor dem Fest werden den Teilnehmern nützliche Informationen zugesandt.

Fundbüro

Bei einem Turnfest mit derart vielen Personen vor Ort ist es unerlässlich ein Fundbüro einzurichten.

Helferzentrale

Für die Koordination der vielen Helfer und Volunteers wird während dem Fest eine Zentrale errichtet.

Signalisation und Beschilderung

Um die Besucher und die Turner an den gewünschten Ort zu lenken müssen die Wege durch Helfer und Volunteers signalisiert und beschildert werden.

Transporte

Für die Besucher wird unter anderem ein Shuttle-Service zur Verfügung gestellt.

Datenzentrale, Rechnungsbüro

In diesem Bereich werden die verschiedenen Resultate gesammelt und es wird die Endrangliste erstellt.

Medienzentrum, Internet- und Pressedienst

Es werden rund 200 bis 300 Medienvertreter vor Ort erwartet. Diese sollen im Medienzentrum so gut wie möglich betreut werden. Für den eigenen Internet- und Pressedienst werden weitere Volunteers benötigt.

Welcomedesk, Infopoints

Damit sich die Besucher zu jederzeit und an jedem Ort informieren können, werden so genannte Welcomedesks und Infopoints bedient.

Auf-, Abbau und Betreuung Wettkampfanlagen

Um die rund 100 Disziplinen und Kategorien durchführen zu können müssen die meisten Wettkampfanlagen zuerst aufgebaut und während dem Fest betrieben werden.

Materialbeschaffung und –lieferung

Das Material wird an einem zentralen Ort gelagert, welcher betrieben werden muss. Von dort wird es an die verschiedenen Punkte ausgeliefert.

Camping

Vorübergehend wird der größte Campingplatz der Schweiz mit über 15'000 Schlafplätzen aufgebaut. Für den Auf- und Abbau werden Volunteers sowie der Zivilschutz eingesetzt. Des Weiteren muss der Campingplatz betrieben werden.

Festkartenverpflegung

Der größte Bedarf an Helfer und Volunteers hat die Festkartenverpflegung. Hier werden die Teilnehmer in zwei großen Zelten verpflegt.

Parkplatzeinweisung

Es ist ein großes Ziel der Organisatoren, dass der größte Teil mit dem Öffentlichen Verkehr anreist. Trotzdem wird außerhalb des Geländes ein Parkplatz mit rund 4500 Parkplätzen zur Verfügung gestellt.

Standortenreinigung

Es ist anzunehmen, dass auf den verschiedenen Standorten des Turnfests jede Menge Müll entstehen wird. Daher benötigt es einige Personen an den Standorten für deren Reinigung.

Springer

Die Springer sind in keinem speziellen Bereich zugeordnet. Sie befinden sich in einem Pool und sobald eine Abteilung Bedarf an weiterem Freiwilligenpersonal hat, erhält er diese nach Absprache mit der Helferzentrale aus dem Springerpool. Solange die Springer in keinem Bereich benötigt werden, sind sie für Umfragen für den Nachhaltigkeitsbericht unterwegs.

5.2 Freiwilligenkonzept Eidgenössisches Turnfest 2013

Für die Durchführung des Eidgenössischen Turnfest 2013 rechnen die Organisatoren mit dem Einsatz von 8'000 Helfer. Für deren Koordination wurde im September 2012 ein Freiwilligenmanager angestellt. Als Mitglied der Geschäftsleitung ist er zu 60% angestellt. Davor war der Bereich der Helfer und Volunteers in der Verantwortung der Abteilung Human Resource.

Das Freiwilligenkonzept ist so aufgebaut, dass man in einer ersten Phase die verschiedenen Freiwilligen durch regionale Vereine gewinnen möchte. Für jede geleistete Helferstunde erhält der Verein zwischen fünf und acht Schweizer Franken in seine Vereinskasse. Durch diese Aktion will man so viele Freiwillige durch einen entsprechend geringen Aufwand rekrutieren.

In der zweiten Phase öffnet man den regionalen Kreis und schreibt überregionale Vereine an [Eidgenössisches Turnfest 2013, S. 3-4].

Erst in der dritten Phase öffnet man das Swiss Olympic Volunteer Tool für die Öffentlichkeit. Dadurch können sich nun auch jegliche auf dem Tool registrierten Benutzer für eine freiwillige Tätigkeit im Rahmen des Eidgenössischen Turnfests 2013 melden. Auch diese einzelnen Freiwilligen erhalten eine Auszahlung zwischen fünf und acht Franken pro geleistete Helferstunde.

5.2.1 Vor dem Turnfest

Die nachfolgende Abbildung zeigt die verschiedenen Meilensteine, welche für die Zeit vor dem Fest definiert wurden [vgl. Abb. 17].

Timeline Helferrekutierung ETF 2013

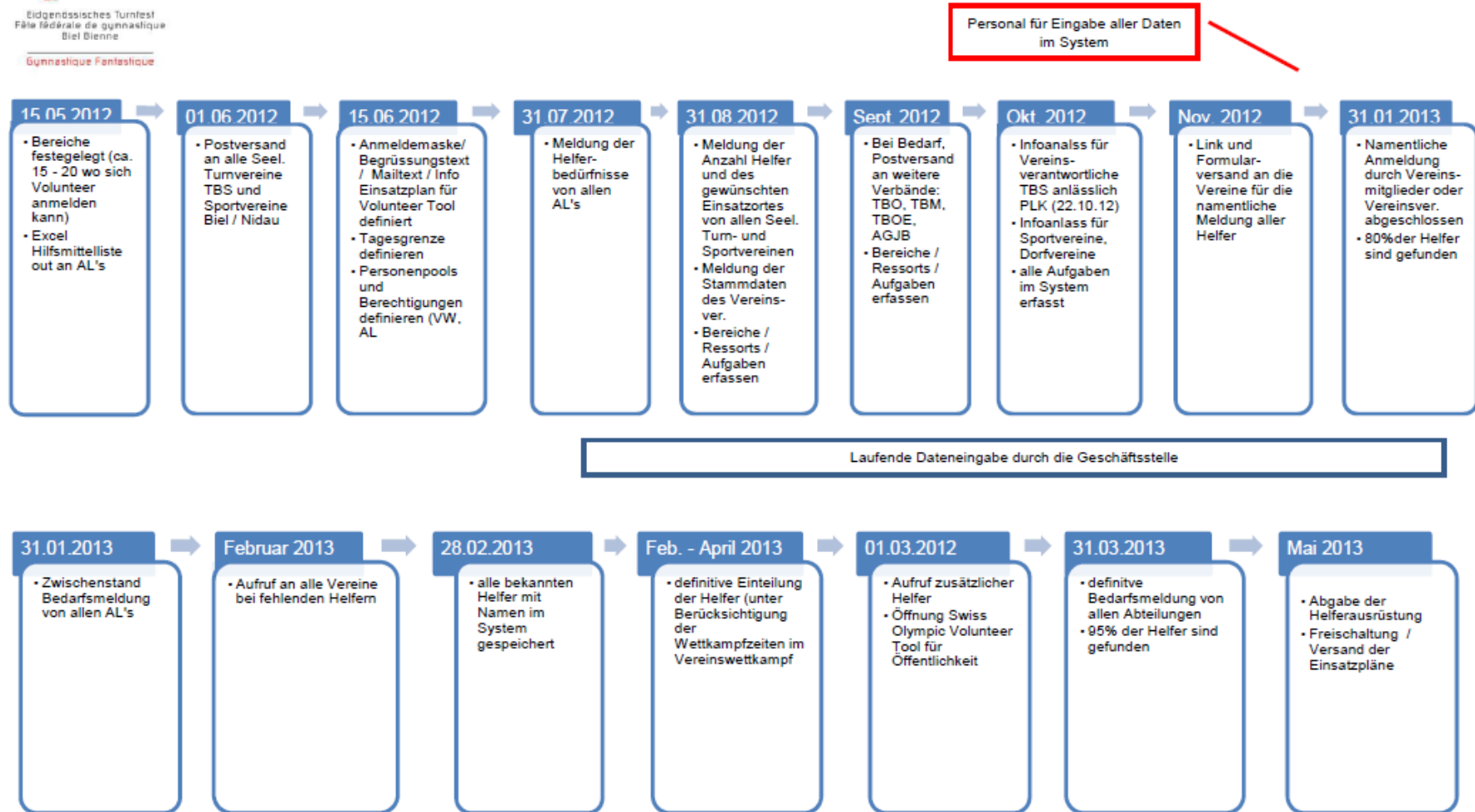


Abb. 17: Meilensteine Helferrekutierung, Quelle: Konzept Helfer/Volunteers

Mitte Mai 2012, also mehr als ein Jahr vor dem Eidgenössischen Turnfest beginnt der Prozess der Helferrekutierung. Es werden rund 20 Arbeitsbereiche festgelegt, welche für einen Freiwilligeneinsatz in Frage kommen. Diese Bereiche sind in dieser Arbeit im Kapitel 5.1.2 aufgeführt. Um die verschiedenen Bereiche festlegen zu können, baut man auf die Erfahrung des Vizedirektors sowie auf die Dokumentation vom Eidgenössischen Turnfest aus dem Jahre 2007.

Zur gleichen Zeit wird eine einheitliche Liste erstellt um den Freiwilligenbedarf der einzelnen Abteilungsleiter festzustellen. Die Bedarfsermittlung bezweckt die quantitative Konkretisierung des Personalbedarfs für die Ermittlung des Gesamtbedarfs an Freiwilligen. Das Eidgenössische Turnfest 2007 liefert dafür einzelne Erfahrungswerte, an denen sich eine Abteilung orientieren kann. Angaben wie den Arbeitsbereich, den Freiwilligenbedarf, den Ort oder die Schichtdauer müssen die Abteilungsleiter bis Ende Juli ausfüllen. Eine Schicht sollte im optimalen Fall zwischen sechs und acht Stunden dauern.

Zum 1. Juni 2012 werden sämtliche regionale Turnvereine sowie die Sportvereine der Stadt Biel per Post angeschrieben. Die Vereine erhalten verschiedene Informationen zum Freiwilligeneinsatz wie Vergütung, Einsatzbereiche, Schichtdauer usw.

Im gleichen Versand wurde ein Vereins-Meldeblatt mit beigelegt. Damit konnten sich die Vereine für einen Helfereinsatz melden. Sie gaben die Anzahl der Freiwilligen, die gewünschte Arbeitszeit, den gewünschten Arbeitsbereich sowie die Anzahl der zur Verfügung stehenden Tage an [Vereinsmeldeblatt, Anhang 2]. Des Weiteren haben die Vereine einen Vereinsverantwortlichen bestimmt, über den die Organisation mit dem Verein kommunizieren kann. Seine Personalien werden ebenfalls mit dem Vereins-Meldeblatt aufgenommen. Bis Ende August 2012 müssen die Vereine das Meldeblatt retournieren.

Zur gleichen Zeit wird auf der Internetseite des Eidgenössischen Turnfests 2013 eine Seite für interessierte Freiwillige aufgeschaltet. Darauf finden die Freiwilligen Informationen zu einem potentiellen Einsatz. Es wird die Email-Adresse helfer@etf-ffg2013.ch eingerichtet, über diese sich die Interessierten melden

können. Die Adresse ist ebenfalls auf der Seite zu finden. Den Interessierten wird in einem Standardmail erklärt, wie der Rekrutierungsprozess von statten geht. Sie werden in einer Datenbank aufgenommen und werden über die Aufschaltung des Swiss Olympic Volunteer Tools zu gegebener Zeit informiert.

Mitte Juni 2012 wird das Bewirtschaftungstool Swiss Olympic Volunteer in Betrieb genommen, allerdings noch nicht für die Öffentlichkeit. Dabei werden verschiedene Versande definiert mit welchen man zum jeweiligen Zeitpunkt mit den Freiwilligen kommunizieren will. Die Kommunikation über das Swiss Olympic Volunteer Tool läuft ausschließlich über E-Mail.

Per Ende Juli 2012 können, dank der Meldung der Helferbedürfnisse der Abteilungsleiter, die verschiedenen Bereiche, Aufgaben und Schichten in das Swiss Olympic Volunteer Tool erfasst werden.

Nachdem man die Meldungen der Vereine aus der ersten Phase erhält, können diese Daten nun in das Swiss Olympic Volunteer Tool aufgenommen werden. Der Verein tritt darin als eine Einheit auf und hat entsprechend seiner Anzahl der gemeldeten Freiwilligen eine dementsprechende Anzahl an Mitglieder.

Im September 2012 kennt man nun den Brutto-Personalbedarf durch die Meldung der Abteilungsleiter sowie den Personalbestand, welcher die Anzahl der bereits definitiv gemeldeten Freiwilligen durch die regionalen Vereine widerspiegelt. Somit kann zu diesem Zeitpunkt der Netto-Personalbedarf bestimmt werden. Je nach dem wird nun die zweite Phase eingeläutet und weitere, überregionale Vereine angeschrieben.

Am 22. Oktober 2012 findet die jährliche Präsidien- und Leiterkonferenz des regionalen Turnverbandes statt. Den Anlass will man nutzen, den Kontakt mit den Vereinen auf eine persönlichere Basis zu bringen. Es wird allgemein über das Eidgenössische Turnfest sowie über das Freiwilligenprogramm der Organisation informiert. Ein weiterer Informationsanlass soll für die übrigen Vereine ebenfalls im Oktober 2012 stattfinden.

Im November werden die Vereinsverantwortlichen per Mail mit ihrem Vereinslink angeschrieben. Der Link soll an ihre gemeldeten Freiwilligen weitergeleitet werden. Damit können sich diese im Swiss Olympic Volunteer Tool registrieren und sind bereits für das Eidgenössische Turnfest 2013 unter ihrem Verein gemeldet. Dadurch erhält die Organisation die Daten der einzelnen Freiwilligen und kann somit mit den Einzelnen in Kontakt treten. Diese namentliche Meldung der Freiwilligen soll bis Ende Januar 2013 abgeschlossen sein.

Für jene, die über kein Internet oder keine Mailadresse verfügen, werden die benötigten Daten über den Vereinsverantwortlichen aufgenommen.

Das Ziel ist bis Ende Januar 2013 80% der Freiwilligen zu finden.

Ab Beginn des Jahres 2013 werden die im Swiss Olympic Volunteer Tool registrierten Freiwilligen regelmäßig durch einen Newsletter auf den neuesten Stand gebracht. Die Versände der Newsletter ziehen sich durch bis kurz vor Beginn des Eidgenössischen Turnfests 2013.

Da sich im Laufe des Organisationsprozesses stetig etwas ändern kann und auch der Freiwilligenbedarf in den einzelnen Abteilungen höher werden kann, sollen die Abteilungsleiter im Januar 2013 erneut eine Bedarfsmeldung an den Freiwilligenmanager richten.

Sollte sich im Februar 2013 herausstellen, dass noch zu wenig Freiwillige gefunden sind, werden die Vereine erneut angeschrieben. Dabei handelt es sich vor allem um jene Vereine, die auf Grund ihrer hohen Mitgliederzahl über großes Potential verfügen.

Bis Ende Februar sollten sich alle gemeldeten Freiwilligen im Swiss Olympic Volunteer Tool registriert haben.

Ab Ende Februar 2012 steht der definitive Wettkampfplan. Das heißt auch, dass ab diesem Zeitpunkt der Freiwilligenmanager mit der Einsatzplanung unter

Berücksichtigung der im Einsatz stehenden Vereine beginnen kann. Die Einteilung sollte bis im April 2013 beendet sein.

Im März 2013 ist ersichtlich, in welchen Bereichen noch Bedarf besteht. Für diese Bereiche kann ein zusätzlicher Aufruf gestartet werden.

Ebenfalls wird im März 2013 das Swiss Olympic Volunteer Tool für die Öffentlichkeit aufgeschaltet. Das heisst, nun kann sich jedermann für einen Einsatz am Eidgenössischen Turnfest 2013 melden. Für den einzelnen Interessierten sind nur noch jene Bereiche ersichtlich, welche noch Bedarf haben.

Per Ende März 2013 sollen die Abteilungsleiter erneut und für ein letztes Mal ihren Bedarf durchgeben.

Ziel ist es, dass bis Ende März 2013 95% der Freiwilligen gefunden sind.

Im Mai 2013 erhält jeder Freiwillige seinen persönlichen Einsatzplan. Darin enthalten ist sein Einsatzbereich, den Arbeitsbeschrieb, den Treff- und Zeitpunkt seines Einsatzes sowie weitere nützliche Informationen.

Jeder Verantwortliche eines Bereichs aus der Organisation erhält ebenfalls einen Einsatzplan für jede einzelne Schicht. Darin festgehalten sind alle Namen sowie die Handy- oder Telefonnummern der einzelnen Freiwilligen.

An drei Samstagen im Mai findet jeweils ein Informationsanlass für all jene Freiwilligen statt, welche eine gewisse Verantwortung am Eidgenössischen Turnfest tragen werden. Darunter fällt unter anderen jeder Vereinsverantwortliche. An diesen Anlässen sollen die Freiwilligen geschult und informiert werden.

Ebenfalls im Mai erfolgt der Versand der persönlichen Helferausrüstung. Darin enthalten sind ein T-Shirt, eine Kopfbedeckung, eine Pelerine und die persönliche Akkreditierung. Die Farbe des T-Shirts widerspiegelt den Einsatzbereich des Freiwilligen. Die Ausrüstung der Freiwilligen dient in erster Linie als Erkennungsmerkmal für die Anspruchsgruppen des Eidgenössischen Turnfests

2013. Im gleichen Versand erhalten sie ihre Essensgutscheine, sowie ein Zugticket für ihre An- und Abreise.

Einzelne Freiwillige leisten ihren Einsatz bereits vor dem Fest. Dies betrifft vor allem jene, welche sich im Bereich Aufbau der Infrastruktur engagieren. Sie werden während ihres Einsatzes durch den Zivilschutz gepflegt.

5.2.2 Während dem Turnfest

Vom 13. bis 23. Juni 2013 wird die Einsatzplanung- und optimierung der Freiwilligen die Kernfunktion des Freiwilligenmanagers sein. Damit die Einsätze effizient koordiniert werden können, wird eine Helferzentrale errichtet, welche unter anderem als Einsatzsteuerungszentrale genutzt werden kann. Auf der Grundlage von kurzfristigen Absagen, Bedarfsänderungen oder Zeitanpassungen der Schichten ist die Einsatzplanung keine abschließende Funktion, sondern ein kontinuierlicher Prozess.

An jedem größeren Standort werden sogenannte Helferpoints aufgestellt. Sie sind die Auskunftsstelle für die Freiwilligen. Dazu kommt die bereits erwähnte Helferzentrale. Sie bildet das Herz aller Freiwilligen. Jegliche Koordination während dem Turnfest, die die Freiwilligen betrifft, erfolgt aus der Helferzentrale. Jeder Helferpoint und auch die Helferzentrale sind elektronisch angeschlossen. Sie sind mit Handys, PC's, und Internet eingerichtet. Jede Station hat Zugriff auf das Swiss Olympic Volunteer Tool. Für die Freiwilligen wird eine Hotline errichtet, welche von der Helferzentrale aus bedient wird.

Jeder einzelne Freiwillige findet auf seinem persönlichen Einsatzplan seinen Treffpunkt. Dort wird er von seinem Verantwortlichen für seinen Einsatz abgeholt. Von ihm wird er gebrieft, indem er Informationen zum Fest und zum spezifischen Einsatz erhält.

Jeder Freiwillige wird während seinem Einsatz gepflegt. So kann er unbegrenzt eine Zwischenmahlzeit einnehmen. Dafür werden Zelte aufgebaut, zu denen nur die Freiwilligen und die Organisatoren Zutritt haben. Die Freiwilligen finden darin

kleinere Zwischenverpflegungen wie Brot, Riegel, Früchte und Wasser. Die Gefahr besteht natürlich, dass die Freiwilligen diese unbegrenzte Verpflegungsmöglichkeit ausnutzen und Verpflegung im Übermaß beziehen. Die Organisatoren haben aber entschieden, dass die Kosten dennoch geringer sind, als wenn man für jeden einzelnen eine Zwischenverpflegung abpacken müsste. Zusätzlich steht jedem Freiwilligen eine oder mehrere Hauptmahlzeiten zur Verfügung. Die Anzahl errechnet sich nach der Dauer seiner Einsatzschicht. Dafür erhält er für jede einzelne Verpflegung einen Bon, den er an den spezifisch dafür eingerichteten Helferverpflegungsständen einlösen kann.

In der Nähe des Festgeländes wird eine Helferbar errichtet. Sie befindet sich im Untergeschoss einer Villa. Der Zugang zur Bar erhalten nur die Freiwilligen, welche an dem Tag einen Einsatz leisten sowie das Organisationskomitee. Es soll ein Ort sein, an dem sich die Freiwilligen treffen, austauschen, diskutieren, verpflegen, die Event-Atmosphäre genießen und sich erholen können. Es soll eine soziale Kontaktstelle bilden.

An jedem Tag findet eine Sitzung mit dem Freiwilligenmanager und den Bereichsverantwortlichen der einzelnen Bereiche statt. Dabei werden die positiven und negativen Erfahrungen sowie die bevorstehenden Aufgaben analysiert. Der Freiwilligenmanager informiert die Verantwortlichen über Besonderheiten an diesem Tag, welche diese dann im Briefing an die Freiwilligen weitergeben sollen. Dabei soll auch ein Austausch der verschiedenen Verantwortlichen stattfinden, die den Umgang mit den Freiwilligen verbessern könnte.

Nach jedem Tag hat der Bereichsverantwortliche der Helferzentrale ein Meldeformular abzugeben, auf welchem er bescheinigt, welcher Freiwillige wie viele Stunden im Einsatz stand. Dies ist für die Auszahlung der Entschädigung nach dem Turnfest entscheidend.

Die Kommunikation mit den Freiwilligen erfolgt in erster Linie durch die Verantwortlichen und die Helferpoints. Zusätzlich hat der Freiwilligenmanager die Möglichkeit, jeden einzelnen Freiwilligen durch ein SMS zu informieren. Durch das Swiss Olympic Volunteer Tool kann er Massen-SMS an seine Freiwilligen

versenden. Selbstverständlich muss der Freiwillige allerdings im Besitze eines Handys sein. Zusätzlich wird für die Freiwilligen eine spezielle Seite auf der Internetseite www.etf-ffg2013.ch errichtet. Freiwillige welche ein Smartphone besitzen, können damit weiter informiert werden.

Zur Qualitätssteigerung sollen die Bereichsverantwortlichen mit den Freiwilligen das direkte Gespräch suchen, so dass ihre Erfahrungen, Anregungen oder Beschwerden erfasst werden können.

5.2.3 Nach dem Turnfest

Auch nach dem 23. Juni 2013 sind noch einige Freiwillige im Einsatz. So muss zum Beispiel die gesamte Infrastruktur wieder zurückgebaut werden. In dieser Zeit werden sie wiederum vom Zivilschutz gepflegt.

In den ersten Wochen soll nochmals mit den Freiwilligen per Mail Kontakt aufgenommen werden um sich für den geleisteten Einsatz zu bedanken. Das gleiche wird auch den Bereichsverantwortlichen für Ihre Freiwilligen empfohlen.

Der Freiwilligenmanager wertet nun alle gemeldeten Einsatzdatenblätter der Bereichsverantwortlichen aus. Je nach Ergebnis des finanziellen Erfolgs werden nun die Freiwilligen bzw. die Vereine ausbezahlt. Dies erfolgt allerdings erst etwa im August oder September 2013.

Für einzelne Auswertungen werden verschiedene Umfragen mit den Freiwilligen gemacht, welche einen oder mehrere Einsätze für das Eidgenössische Turnfest 2013 geleistet haben. Hauptthemen dabei können die Organisation allgemein, die Rekrutierungsphase oder die Personahonorierung sein. Ein Konzept ist dafür aber noch nicht vorhanden.

Jeder Abteilungsleiter muss nach dem Eidgenössischen Turnfest eine Auswertung bezogen auf seinen Bereich dokumentieren. Darin soll sowohl Positives als auch Negatives aufgeführt werden. Die Auswertung wird danach den Organisatoren des Eidgenössischen Turnfests 2019 in Aarau übergeben.

6 Gegenüberstellung Theorie und Praxis

In diesem Kapitel werden die theoretischen Inhalte aus dieser Arbeit mit dem praktischen Beispiel des Eidgenössischen Turnfests 2013 gegenübergestellt und ausgewertet. Im zweiten Teil sollen Empfehlungen für das Eidgenössische Turnfest 2019 weitergegeben werden.

6.1 Auswertung

Nur selten kann man theoretische Ausführungen eins zu eins in die Praxis umsetzen. So ist es auch am Beispiel der vorliegenden Arbeit. Ein Freiwilligenprogramm muss deshalb für jedes Projekt wieder neu aufgesetzt werden, da sich die Rahmenbedingungen stets ändern.

So ist eine Veranstaltung in der Größenordnung des Eidgenössischen Turnfests 2013 für die Schweiz immer wieder eine große Herausforderung. Eine Herausforderung, die sich in der Regel nur alle sechs Jahre wiederholt. Der letzte vergleichbar große Anlass was das Freiwilligenprogramm betrifft, war aber nicht das Eidgenössische Turnfest 2007 in Frauenfeld sondern die UEFA Euro 2008. Auch die anderen Eidgenössischen Feste können, was die Menge der Freiwilligen betrifft, mit dem Turnfest nicht verglichen werden. So benötigte das Eidgenössische Schützenfest im Jahr 2010 gerade mal 2000 Freiwillige [vgl. Helferbedarf Eidgenössisches Schützenfest 2010, www.alvaargau.ch].

Die Theorie empfiehlt mit den Freiwilligen vor ihrer Einstellung ein Bewerbungsgespräch zu führen. Solange man nur einzelne Personen sucht ist dies sicherlich ratsam. Bei einer Menge von 8'000 gesuchten Freiwilligen ist dies aber nur schon von der finanziellen und zeitlichen Ressource beinahe unmöglich. So wird beim Eidgenössischen Turnfest 2013 nur mit jenen Personen ein persönliches Gespräch geführt, welche einen Posten mit Verantwortung übernehmen werden. Trotzdem sollte an dieser Stelle auch erwähnt werden, dass es auch anders geht. So wurde mit jedem Freiwilligen der UEFA Euro 2008 ein

Aufnahmegespräch geführt. Der Blick auf die Budgets der beiden Veranstaltungen zeigt aber, dass die UEFA Euro 2008 auch diesbezüglich mehr Spielraum hatte als das Eidgenössische Turnfest 2013. Das Budget der UEFA Euro 2008 betrug 147 Millionen Euro [vgl. EM-OK stockt Budget auf, www.fussballportal.de]. Dasjenige des Eidgenössischen Turnfest 2013 beträgt gerade mal 18 Millionen Schweizer Franken.

Die Theorie weist zwar immer wieder darauf hin, dass auch die finanziellen Mittel meist ein knappes Gut sind. Dennoch wird bei den Empfehlungen zur Umsetzung eines Freiwilligenprogramms nur selten darauf Rücksicht genommen.

Im Allgemeinen kann allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Theorie und das Praxisbeispiel einen großen Einklang finden.

So besagt die Theorie, dass man dem amerikanischen Beispiel folgen sollte und einen Freiwilligenmanager einstellen sollte, der auch in der operativen Leitung vertreten ist. Rund zehn Monate vor Festbeginn wurde beim Eidgenössischen Turnfest 2013 ein Freiwilligenmanager zu 60% eingestellt, der auch Mitglied der Geschäftsleitung ist.

Die Organisation hat ein übersichtliches Freiwilligenkonzept erstellt, das mit den Empfehlungen der Theorie meist übereinstimmt. So finden folgende Punkte sowohl in der Theorie als auch im praktischen Beispiel Anwendung:

- Bedarfsanalyse
- Mitarbeitergewinnung
- Personalwerbung
- Personalauswahl
- Personalthonorierung

Das Freiwilligenkonzept ermöglicht den Bereichsverantwortlichen ihren Bedarf drei Mal zu ändern. Gemäß Theorie sollte diese allerdings nur einmal geschehen und zwar am Anfang des Freiwilligenprozesses. Dies darf aber nicht als Kritikpunkt für die Organisatoren des Turnfests 2013 angesehen werden. Da sie die definitive

Teilnehmerzahl der Turner erst gegen Ende Februar 2013 erfahren, können sie erst ab diesem Zeitpunkt den Umfang ihrer Arbeit und somit den Bedarf an Arbeitskräften abschätzen. Es ist dies ein typisches Beispiel, bei dem die Theorie in der Praxis nicht zu 100% übereinstimmen.

Ein Kritikpunkt gibt es allerdings im Bereich der Aufgabenprofile. Die Theorie empfiehlt attraktive und weniger attraktive Tätigkeiten zu mischen, damit kein Tätigkeitsfeld ohne Reiz bleibt. Gemeinhin ist die Reinigung ein Tätigkeitsfeld, welches den Freiwilligen keinen besonderen Reiz verspricht. Ein Mix mit einem oder mehreren andern Tätigkeitsfeldern wäre erstrebenswert.

Die Organisation hat den Trend der elektronischen Medien erkannt, wie es in der Theorie oftmals beschrieben ist. So kommuniziert das Eidgenössische Turnfest 2013 fast ausschließlich über das Internet mit Mails, Newsletter, Homepage oder Social Media.

Die Theorie empfiehlt allerdings dennoch in der Kommunikation zusätzlich auf das Printmedium zu setzen. Darauf wird beim Eidgenössischen Turnfest 2013 gänzlich verzichtet oder kommt aus dem Konzept nicht hervor.

Es gilt anzumerken, dass die Zielgruppe der Freiwilligen am Eidgenössischen Turnfest 2019 demographisch gesehen sehr breit ist. So werden die Freiwilligen zwischen acht und 80 Jahre alt sein. Mit dem Großteil kann sicherlich über das Internet kommuniziert werden. Die Kommunikation mit den Freiwilligen ohne Internet- oder Mailanschluss ist allerdings noch verbesserungswürdig.

Um die Motivation der Freiwilligen zu erhöhen werden vorbildliche Maßnahmen getroffen. So dürfen die Freiwilligen ihre Bekleidung behalten, können kostenfrei anreisen und werden vor Ort gepflegt. Zusätzlich wird ihnen auch ein angemessener Aufenthaltsraum zur Entspannung geboten. Die Auswirkungen daraus sind allerdings eher kurzfristig. Dies könnte einem einmalig durchgeführten Anlass wie dem Eidgenössischen Turnfest 2013 zwar ausreichen. Trotzdem sollte auch in dieser Hinsicht nachhaltig gedacht werden, damit man die Freiwilligen im Sportbereich halten kann. Aus diesem Grund sollte eine motivationsfördernde

Aktion nach dem Event durchgeführt werden. Ein Freiwilligentreffen ist bei der großen Anzahl eher schwierig. Aber ein Treffen der Freiwilligen, welche im gleichen Bereich gearbeitet haben, ist durchaus vorstellbar.

Man könnte auch zum Beispiel unter den Freiwilligen Tickets für andere Sportveranstaltungen verlosen, damit sie sich in einem andern Rahmen wieder treffen könnten.

Des Weiteren haben die Freiwilligen die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit verdient. Auch diesbezüglich ist im Moment noch nichts geplant.

In der Theorie sind einige Empfehlungen zum Umgang mit den Freiwilligen zu finden. Da das Eidgenössische Turnfest 2013 noch nicht stattgefunden hat, ist dieser Punkt nur schwierig auszuwerten. Dass aber dafür Schulungen für die Verantwortlichen im Mai 2013 geplant sind, ist positiv zu werten.

Den gleichen Umstand trifft auch zum Punkt Evaluation zu. Zum jetzigen Zeitpunkt ist weder ein Evaluationskonzept vorhanden noch ist dies geplant. Es ist aber davon auszugehen, dass dies noch geschehen wird.

Vollständig kann also ein Vergleich zwischen der Theorie und der Praxis des Eidgenössischen Turnfests 2013 erst nach der Veranstaltung im Sommer 2013 gezogen werden. Dann stünden auch die Auswertungen der Freiwilligen zur Verfügung.

Trotzdem kann man zum aktuellen Zeitpunkt sagen, dass das Programm auf Kurs ist und die Praxis in vielerlei Hinsicht mit der Theorie übereinstimmt.

6.2 Empfehlungen

2019 findet in Aarau das übernächste Eidgenössische Turnfest statt. Ein langer Zeitraum, in dem sich die Rahmenbedingungen wohl mit Bestimmtheit noch

ändern werden. Trotzdem soll an dieser Stelle eine Empfehlung für die Organisatoren des Eidgenössischen Turnfests 2019 entstehen.

Die Theorie wie auch die Praxis zeigt, wie wichtig es ist einen Freiwilligenmanager mit in die operative Leitung aufzunehmen. Ob 60 Stellenprozente wie beim Eidgenössischen Turnfest 2013 ausreichen, wird sich nach der Veranstaltung zeigen.

Die Verantwortlichen des Eidgenössischen Turnfest 2007 haben sich in ihrem Abschlussbericht negativ über ihre IT-Lösung für die Freiwilligenbewirtschaftung geäußert. Das System war schlichtweg überfordert [vgl. Geiger 2007, S. 3]. Bisher sind die Organisatoren des Eidgenössischen Turnfests 2013 von der von Swiss Olympic konzipierten IT-Lösung, dem Swiss Olympic Volunteer Tool, überzeugt. Es ist daher empfehlenswert, auch in Zukunft mit dem Helferbewirtschaftungstool von Swiss Olympic zusammenzuarbeiten, solange bis dahin noch keine optimalere Lösung vorhanden ist.

Die Tätigkeit sollte den Freiwilligen in erster Linie Spaß machen. Ob sie diesen im Tätigkeitsfeld Reinigung haben können, ist zu bezweifeln. Die Gefahr besteht, dass sich nur wenige Freiwillige für diese Tätigkeit melden oder die Tätigkeit nur unbefriedigend ausführen. Es ist daher zu überlegen, ob dieser Bereich nicht einer Reinigungsfirma überlassen werden sollte. Bestimmt sind die Kosten zwar höher, die Arbeit könnte aber womöglich eher der Zufriedenheit der Organisatoren entsprechen. Es ist abzuwägen was höher einzuschätzen ist.

Allerdings ist auch zu prüfen, ob man die Reinigung nicht in ein anderes Tätigkeitsfeld integrieren kann. So könnte man zum Beispiel das Personal, welches für die Betreuung der Anlagen zuständig ist, ebenfalls für die Reinigung der jeweiligen Anlage einsetzen.

Die Organisatoren des Eidgenössischen Turnfests 2013 möchten ihren Nachfolgern für das Turnfest 2019 eine bestmögliche Auswertung ihrer Tätigkeiten überbringen können. Dies vor allem auch aus der Erfahrung heraus, dass die Berichte vom Vorgänger, dem Turnfest 2007, eher schwach dokumentiert wurden.

Ob die Organisatoren des Eidgenössischen Turnfests 2013 ihr Ziel erreichen, werden erst die Organisatoren des Turnfests 2019 beurteilen können. Trotzdem sollen auch sie sich das Ziel setzen, Abschlussberichte aufzusetzen, welche vor allem im Bereich der Erfahrungswerte für ihre Nachfolger zu gebrauchen sind.

Wie erwähnt ist die Kommunikation mit den internetfremden Freiwilligen verbesserungswürdig. Um wie viele Personen es sich dabei aber bis im Jahr 2019 handeln wird, ist zum aktuellen Zeitpunkt nur sehr schwierig zu sagen. Es ist aber davon auszugehen, dass die Quote immer geringer wird. Trotzdem soll auch zu derer Zufriedenheit eine Lösung gefunden werden, wie zum Beispiel Briefpost oder Telefon.

Aber auch der Internetbereich wird sich bis ins Jahre 2019 wieder gänzlich anders präsentieren. Per Stand heute könnte man sich zusätzlich zu den webbasierten Maßnahmen vom Eidgenössischen Turnfest 2013 überlegen, eine Community-Seite nur für die Freiwilligen zu erstellen.

Die Motivation der Freiwilligen wird wohl auch im Jahre 2019 ein zentrales Thema bleiben. Die aktuellen motivationsfördernden Maßnahmen sollten deshalb beibehalten und ausgebaut werden.

So könnte die Erwähnung der Freiwilligen in gesprochener, gedruckter oder anderweitiger medial vermittelter Form ein Instrument sein. Es könnte zum Beispiel die Zusammenarbeit mit dem Schweizer Fernsehen ausgenutzt werden. Ein Beitrag über die Freiwilligenarbeit am Eidgenössischen Turnfest 2019 in der abendlichen Sportsendung „Sport aktuell“ ist überaus denkbar.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass man zwar auf Erfahrungswerte achten soll, nicht aber versäumen sollte, neue Ideen und Ansatzpunkte mit in das Freiwilligenprogramm aufzunehmen.

7 Danksagungen

Ich bedanke mich bei allen Personen, die mich bei dieser Bachelorarbeit unterstützt haben.

Speziellen Dank geht an meine beiden Betreuer Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer und André Hofer, Fränk Hofer für das Schreiben des Vorworts, Fred Hari für das zur Verfügung stehen des Interviews und Joël Gischig, Doris Meyenberg und Diego Meyenberg für das kritische Korrekturlesen. Vielen Dank!

Literaturverzeichnis

Gedruckte Literatur:

- Verba, Sidney/Nie, Norman (1972): Participation in America. Political Democracy and Social Equality. New York
- Lamprecht, Markus/Fischer, Adrian/Stamm, Hanspeter (2012): Die Schweizer Sportvereine: Strukturen, Leistungen, Herausforderungen. Zürich
- Weder, Ralph Patrick (2011): Volunteer Management Prozess. Erfolgsfaktoren der Führung einer großen Freiwilligenorganisation am Beispiel der Euro 2008 SA. Saarbrücken
- Emmerich, Johannes (2012): Eine Analyse der Freiwilligenarbeit. Eine Analyse kultureller und sozialstruktureller Bedingungen der Übernahme und Gestaltung von freiwilligem Engagement. Berlin
- Nufer, Gerd/Bühler, André (2010): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie. 2. Auflage. Berlin
- Rosenkranz, Doris/Weber, Angelika (2012): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. 2. Auflage. Weinheim, Basel
- Braun, Sebastian (2011): Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport. Köln
- Fichtner Lydia (2009): Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz von Volunteers bei Mega-Events. München
- Blick: Zahl des Tages, 27.09.2012. S. 13
- Bundesamt für Statistik (2008): Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Neuchâtel
- Eidgenössisches Turnfest 2013 (2012): Freiwilligenkonzept. Biel
- Geiger, Sonja (2007): Schlussbericht Stabstelle Personal. Eichhof

Internetquellen:

- Die Ehrenamtlichen sind das Rückgrat des Schweizer Sports, http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/aktuell/maggingertag_2011_ehrenamt.html, 25.10.2012

- Pro Schweizer Sportverein wird im Schnitt gut 2'000 Stunden Freiwilligenarbeit geleistet,
http://www.vmi.ch/upload/ueber_uns/pressemitteilungen/Ohne_Freiwillige_lauft_im_Sport_wenig.pdf, 25.12.2012
- Die eigentlichen Stars von London,
<http://www.tagesanzeiger.ch/olympia2012/exotic/Die-eigentlichen-Stars-von-London-2012/story/31159967>, 25.12.2012
- Freiwillige bei Events,
http://www.bauerpat.net/attachments/085_kompensationsarbeit_bauer_freiwillige.pdf, 25.12.2012
- Olympia Fakten, <http://olympia.ard.de/london2012/olympiafakten101.html>, 31.10.12
- Das ETF 2013 auf einen Blick, [http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=Das ETF 2013 auf einen Blick](http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=Das+ETF+2013+auf+einen+Blick), 31.10.2012
- Eidgenössisches Turnfest 2019 in Aarau,
<http://www.sport.sf.tv/Nachrichten/Archiv/2012/10/20/Mehr-Sport/Eidgenoessisches-Turnfest-2019-in-Aarau>, 25.12.2012
- Swiss Olympic: Der Dachverband des Schweizer Sports,
http://www.swissolympic.ch/desktopdefault.aspx/tabid-3242/4236_read-25026/, 20.11.2012
- Die Vorteile auf einen Blick,
<http://www.swissvolunteer.ch/desktopdefault.aspx/tabid-4739/>, 20.11.12
- Zertifikat Swiss Olympic Volunteer,
https://volunteer.swissolympic.ch/cms/event_helper_person_details.aspx?EventHelperPersonId=42117&bu=&mode=view&tn=HERA&sn=hera__event_helper_person_show, 24.12.2012
- Anerkennung fördert Freiwilligenarbeit,
<http://www.drs3.ch/www/de/drs3/sendungen/drs-4-aktuell/5728.sh10198940.html> 27.11.2012
- Definition Altruismus, <http://lexikon.stangl.eu/1162/altruismus/>, 22.11.12
- Texte zum Freiwilligenmanagement, <http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtimsport/Freiwilligenmanagement/FwManagement.pdf>, 29.11.2012

- Mythos Motivation, <http://www.heise.de/developer/artikel/Mythos-Motivation-ein-Klassiker-neu-aufgelegt-1149772.html>, 26.12.2012
- Vereinsmanagement-Ausbildung, http://www.swissolympic.ch/desktopdefault.aspx/tabid-3514//4383_read-25182/, 09.12.2012
- Die Maslowsche Bedürfnispyramide, <http://viehweger.org/deutsch/gedanken/maslow.htm>, 10.12.2012
- Die Maslowsche Bedürfnispyramide, <http://www.coaching-corner.com/pyramide.html>, 10.12.2012
- Lachs und Honig für die Volunteers, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/wm-freuden-lachs-und-honig-fuer-die-volunteers-a-409304.html>, 10.12.2012
- Swiss Olympic zeichnet den Volunteer des Jahres aus, http://www.swissvolunteer.ch/desktopdefault.aspx/tabid-4188/4659_read-43324/, 12.12.2012
- Der STV in Zahlen, <http://www.stv-fsg.ch/verband/ueber-uns/>, 26.12.2012
- Eidgenössisches Turnfest 1932 in Aarau, [http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=Geschichte ETF](http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=Geschichte%20ETF), 13.12.2012
- Vereinsturnen ETF, [http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=Geschichte ETF](http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=Geschichte%20ETF), 25.12.2012
- Logo Eidgenössisches Turnfest 2013, <http://www.etf-ffg2013.ch/>, 19.12.2012
- Besucherinnen und Besucher, [http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=Besucherinnen / Besucher](http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=Besucherinnen%20Besucher), 14.12.2012
- Vision und Leitsätze, [http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=OK ETF 2013](http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=OK%20ETF%202013), 16.12.2012
- Verein Eidgenössisches Turnfest 2013, http://www.moneyhouse.ch/u/verein_eidgenossisches_turnfest_2013_CH-036.6.054.525-6.htm, 26.12.2012
- Organigramm Trägerverein Eidg. Turnfest 2013, [http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=OK ETF 2013](http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=OK%20ETF%202013), 16.12.2012
- Zweck des Vereins seeland.biel/bienne, <http://www.seeland-biel-bienne.ch/Deutsch/Untermenu/ArtikelAll.asp?all=all&ObjektArtNr=7&RootNr=1&ZtNr=101>, 23.12.2012

-
- Direktor Lorenz Ursprung geht,
<http://www.bielertagblatt.ch/sport/aktuell/direktor-lorenz-ursprung-geht>,
17.12.2012
 - Fränk Hofer neuer Direktor, <http://www.etf-ffg2013.ch/?page=News%20neuer%20Direktor&renderer=newsDetail>,
17.12.2012
 - Organigramm Organisationskomitee, [http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=OK ETF 2013](http://www.etf-ffg2013.ch/?lang=de&page=OK%20ETF%202013), 25.12.2012
 - Helferbedarf Eidgenössisches Schützenfest 2010,
http://www.alvaargau.ch/cms/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=114, 24.12.2012
 - EM-OK stockt Budget auf, <http://www.fussballportal.de/em-2008/em-2008-news/em-ok-stockt-budget-auf-147-millionen-euro-auf-391>, 24.12.2012

Anhang

Anhang 1: Interview Fred Hari

Angaben zur Person:

Name: Fred Hari
Organisation: Eidgenössisches Turnfest 2013
Funktion: Vize-Direktor

Meyenberg Michael: Bitte beschreiben Sie Ihre Funktion:

Hari Fred: Stellvertreter des Direktors. Beratung und Unterstützung des Direktors, der Geschäftsstelle und der AL HR und Volunteers, Koordination von Spezialanlässen.

MM: Wie viele Leute befinden sich im OK und wie viele davon sind Festangestellte?

HF: Ganz genau kann ich Ihnen das gar nicht sagen. Da kommen fast täglich neue hinzu. Es sind aber bestimmt so um die 300 Personen sein. Zurzeit haben wir auf der Geschäftsstelle fünf Festangestellte. Sie teilen sich ein Arbeitspensum von 390%. Im Januar 2013 wird aber aufgestockt.

MM: Sind Sie auch einer davon, der festangestellt ist?

HF: Nein, ich konnte mich frühpensionieren lassen und bin für das Eidgenössische Turnfest 2013 ehrenamtlich angestellt.

MM: Warum nennt sich ein eidgenössisches Turnfest eidgenössisch und nicht schweizerisches Turnfest?

HF: Dies wird aus der amtlichen Bezeichnung der Schweizer Eidgenossenschaft abgeleitet. Der Schweizerische Turnverband wie auch der Leichtathletikverband hießen früher auch Eidgenössischer Turnverband und Eidg. Leichtathletikverband. Jedes traditionelle, gesamtschweizerische Fest war und ist somit ein Eidgenössisches Fest: Eidg. Turnfest, Eidg. Schützenfest, Eidg. Hornusserfest, Eidg. Schwing- und Älplerfest. Aus Tradition ist es unvorstellbar, dass ein solcher Anlass in „schweizerisch“ umbenannt würde.

MM: Welche Aufgaben hat der Lenkungsausschuss?

HF: Er legt die Strategie fest und ist für das Controlling verantwortlich. Bei Unstimmigkeiten zwischen dem STV und dem OK ist er quasi die Schlichtungsstelle. Dann unterstützt er auch die operative Führung insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Kantonalverbänden.

MM: Welche Aufgaben hat das OK?

HF: Das OK ist für die Organisation und die Durchführung des Turnfests zuständig und ist dem Trägerverein unterstellt

MM: Welche Aufgaben hat der Trägerverein?

HF: Der Trägerverein funktioniert wie der Aufsichtsrat einer Unternehmung. Er bildet ein Organisationskomitee, welches die strategische und operative Führung wahrnimmt und die Organisation gemäß dem Vertrag mit dem Schweizerischen Turnverband durchführt. Der Trägerverein übernimmt die Verantwortung sowohl in finanzieller, personeller und organisatorischer Hinsicht. Er ist für die Bereitstellung und den Betrieb der Fest- und Wettkampfanlagen, der Logistik, der Vermarktung und der Finanzierung zuständig. Der Trägerverein tritt als Ausrichter des ETF 2013 auf.

MM: Welche Bedeutung haben Eidg. Turnfeste für die Schweiz und den Sport

HF: Sie sind alle sechs Jahre der größte Breitensportanlass in der Schweiz. Sie waren früher noch vermehrt, aber auch heute immer noch eine Aushängeschild und ein Schaufenster des Schweizerischen Turnverbandes. Durch die breite Verankerung des „Turnens“ in der Bevölkerung sind auch viele Angehörige und ehemalige Aktive an diesem Anlass interessiert.

MM: Wie läuft eine Kandidatur für ein ETF ab und wann hat diese für das ETF2013 begonnen?

HF: In der Regel bewirbt sich ein Kantonaltturnverband zusammen mit Vereinen des interessierten Austragungsortes beim Schweizerischen Turnverband. Den Zuschlag für die Durchführung kann nur ein Teilverband des Schweizerischen Turnverbandes erhalten. Die Größe des Anlasses führt dazu, dass die Organisatoren nicht Schlange stehen.

Beim Eidgenössischen Turnfest 2013 hingegen fanden die Gespräche zuerst auf politischer Ebene statt. Im Dezember 2006 gab es die ersten Gespräche zwischen Bernhard Rentsch und dem damaligen Bieler Stadtrat Hans Stöckli. Im Mai 2007 wurde die Kandidatur an einer Pressekonferenz offiziell verkündet worden und an der Delegiertenversammlung vom 20.10.2007 in Herisau wurde Biel als Ausrichterstadt von den Delegierten gewählt.

MM: Was macht das ETF 2013 einzigartig?

HF: Nun da gibt es vieles: Sein einmaliger Standort am See. Seine Zielsetzungen im Bereich Nachhaltigkeit. Seine breite Abstützung in der Trägerschaft (Regionaler Turnverband, Tourismusorganisation der Region, Verbund der regionalen Gemeinden, Industriebetriebe). Die Nähe zu Magglingen und zum Bundesamt für Sport und vieles mehr.

MM: Warum wird bei Ihnen von Helfern und Volunteers gesprochen und nicht nur von Helfern bzw. nur Volunteers?

HF: Unter Helfer sind alle Funktionäre wie Kampfrichter, Wertungsrichter und Schiedsrichter zu verstehen, ebenso die Militär- und Zivilschutzeinsätze. Alle ihre

Einsätze werden mit einer Spesenentschädigung oder mit einem Sold abgegolten, unabhängig vom finanziellen Erfolg des Anlasses. Volunteers sind „Freiwillige“ die im „Normalfall“ nicht entschädigt werden. Am ETF ist dennoch vorgesehen diese mit einem Stundenansatz abzugelten, abhängig vom finanziellen Erfolg.

MM: Die Helferinnen und Helfer werden auf Ihrer Homepage als das Herzstück bezeichnet. Mit wie vielen Helfern rechnen Sie und wie wurde diese Zahl bemessen?

HF: Unter Einbezug beider Kategorien (Helfer und Volunteers) werden rund 8'000 Personen im Einsatz sein. Die Zahl ergibt sich aus den Bedürfnissen der einzelnen Abteilungen. Die genaue Zahl kann erst nach dem Anlass genau beziffert werden.

MM: Ihr Budget beträgt 18 Millionen Schweizer Franken. Welches sind die größten Posten darin?

HF: Die Infrastruktur bildet mit rund 4 Millionen Schweizer Franken den größten Posten unseres Budgets.

MM: In welchem Alterssegment befinden sich die teilnehmenden Turner?

HF: Im Gegensatz zu allen anderen Sportarten und sportlichen Grossanlässen, ist das Eidgenössische Turnfest einzigartig und fast schon exklusiv. Vom 8-jährigen Jugendlichen bis zum Senior und der Seniorin mit unbegrenzter Alterslimite, nehmen alle am gleichen Anlass teil. Wohl werden sie in differenzierten Rangierungen gemessen, aber der Verein ist als Gemeinschaft am Anlass im Einsatz und häufig dann als Ganzes beim Festen.

Verabschiedung

Anhang 2: Vereinsmeldeblatt

Vereins-Meldeblatt Grundinformationen Helfereinsatz ETF 2013

Verein:

Vereinsadresse:

Vereins-

verantwortliche/-r



Bitte Formular auf der Rückseite ausfüllen!

Vorname / Name:



2013

Eidgenössisches Turnfest
Fête fédérale de gymnastique
Biel Bienne

Gymnastique Fantastique

WannEinsatzbereich**wird nach Möglichkeit berücksichtigt
Es kann jedoch zu Abweichungen
kommen.Mögliche HelfereinsätzeVor dem Fest

22. Mai – 12. Juni 2013

Aufbau Wettkampfanlagen
Aufbau / Einrichtung Eventinfrastruktur
Materialbeschaffung
Aufbau Campingplatz
Ausrüstung Unterkünfte
Signalisation / Beschilderung

Anzahl Helfer

Anzahl Tage

Während dem Fest

13. Juni – 23. Juni 2013

Festkartenverpflegung (Bereitstellung und Ausgabe)
Festkarten und Festabzeichen (Verkauf und Kontrolle)
Festplatz (Dekoration)
Helferzentrale
Betreuung Sportanlagen
Umbau Sportanlagen
Datenzentrale / Rechnungsbüro
(Datenerfassung und Eingabekontrolle)
Betrieb Stadtbühnen / Arena
Fundbüro
Aufsicht Camping und Parkplatz Sutz
Aufsicht / Betreuung Unterkünfte
Welcomedesk / Infopoints / Festhotline
(Französischkenntnisse zwingend)
Medienzentrum / Internet- und Pressedienst
Eingangskontrollen / Platzanweiser
Festumzug allgemein
Festumzug Tafelträger (Kinder möglich)
Transporte
Standortreinigungen

Nach dem Fest

24. Juni – 13. Juli 2013

Abbau Wettkampfanlagen
Abbau Eventinfrastruktur
Materiallagerung, -reinigung
Abbau Campingplatz

Einsenden bis 31.08.2012 an:

ETF 2013
Geschäftsstelle
Dr. Schneider-Strasse 16
2560 Nidau
oder
E-Mail: helfer@etf-ffg2013.ch

Mit der Unterzeichnung des vorliegenden Dokumentes
verpflichtet sich der Verein zur Leistung von den
angegebenen Helfereinsätzen

Ort, Datum

Unterschrift
Vereinsverantwortliche/r

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum:..... Unterschrift:.....